VERSLAG

INZAKE: **DE BEVINDINGEN NAAR AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK BIJ ARUBA TOURISM AUTHORITY**

Inhoudsopgave

Blz.

Voorwoord 4

1. Inleiding 5

2. Overheidsbeleid ten aanzien van toerisme 9

3. Toerisme: Algemeen 12

3.1 Verrichte studies 12

3.2 Statistische gegevens 14
3.2.1. Aantal bezoekers 14
3.2.2. Aantal overnachtingen 15
3.2.3. Aantal hotelkamers 20
3.2.4. Bezettingsgraad hotels 20

4. Bevindingen van het onderzoek bij Aruba Tourism Authority (A.T.A.) 21

4.1 A.T.A.-Aruba 21
4.1.1. Algemeen 21
4.1.2. Organisatie 22
4.1.3. Financiële verantwoording 24
4.1.4. Geconstateerde feiten 24
4.1.5. Conclusies 26
4.1.6. Aanbevelingen 26

4.2. A.T.A.-Verenigde Staten 28
4.2.1. Algemeen 28
4.2.2. Organisatie 29
4.2.3. Rechtspositie personeel 31
4.2.4. Financiële verantwoording 32
4.2.5. Geconstateerde feiten 33
4.2.6. Conclusies 41
4.2.7. Aanbevelingen 41

4.3. A.T.A.-Canada 44
4.3.1. Algemeen 44
4.3.2. Organisatie 44
4.3.3. Rechtspositie personeel 44
4.3.4. Financiële verantwoording 45
4.3.5. Geconstateerde feiten 45
4.3.6. Aanbevelingen 46

4.4. A.T.A.-Europa 48
4.4.1. Algemeen 48
4.4.2. Organisatie 48
4.4.3. Rechtspositie personeel 53
4.4.4. Financiële verantwoording 53
4.4.5. Geconstateerde feiten 58
4.4.6. Conclusies 62
4.4.7. Aanbevelingen 63

4.5. A.T.A.-Venezuela 64
4.5.1. Algemeen 64
4.5.2. Organisatie 64
4.5.3. Rechtspositie personeel 66
4.5.4. Financiële verantwoording 66
4.5.5. Geconstateerde feiten 67
4.5.6. Conclusies 69
4.5.7. Aanbevelingen 71

5. Conclusies 73

6. Aanbevelingen 75

7. Reactie van de Minister 78

8. Weerwoord van de Rekenkamer 80

9. Samenvatting 103

Bijlagen

Bijlage 1: Statistische gegevens 106

Voorwoord

De aanleiding tot het instellen van een onderzoek bij de Direktie Toerisme, ook wel Aruba Tourism Authority (A.T.A.) genoemd, is gelegen in de explosieve groei van de overheidsuitgaven inzake toerisme. Kortheidshalve wordt in dit verband naar hoofdstuk 1 verwezen.

In het kader van dit onderzoek zijn bezocht:
- A.T.A.-V.S. en A.T.A.-Canada door de heer J. Wijnhoff en Mw. R.U. Rey-Werleman;
- A.T.A.-Europa door de heer C.M. Trinidad en Mw. E.M. de Cuba en;
- A.T.A.-Venezuela door Mw. R.U. Rey-Werleman en Mw. E.M. de Cuba.

Kort samengevat heeft het onderzoek geleid tot de volgende conclusies met betrekking tot de administratieve organisatie/interne controle en de financiële administratie.
De administratieve organisatie en interne controle dienen met betrekking tot alle bezochte kantoren sterk verbeterd te worden. Van de bezochte kantoren voldoet alleen de door A.T.A.-Canada bijgehouden administratie aan de daaraan te stellen eisen. De administraties van de overige kantoren zijn in meerdere of mindere mate vatbaar voor verbeteringen. Hierbij dient te worden aangetekend dat A.T.A.-Europa -op administratief gebied- flink aan de weg heeft getimmerd sinds de komst van de nieuwe direkteur maar dat zij node instructies/richtlijnen met betrekking tot de inrichting van de administratie mist van de zijde van de A.T.A.-direktie en de Direktie Financiën. Dit geldt onverkort ook voor A.T.A.-Venezuela en A.T.A.-V.S.
Gezien de leemtes in de administratieve organisatie/interne controle en de gebreken (geen afstemmingen) van de bijgehouden administraties heeft de Rekenkamer de verantwoordingen van de bezochte kantoren slechts globaal kunnen beoordelen.

Aruba, 12 februari 1993.

ALGEMENE REKENKAMER ARUBA.

H.Th. Lopez,
Voorzitter.

Drs. E.M. de Cuba, R.A.,
Secretaris.

1. Inleiding

De toeristensector bleef vrijwel als enige pijler over, waarop de Arubaanse economie dreef, nadat de Lago-raffinaderij haar deuren in maart 1985 had gesloten.
Om de enorme werkeloosheid die tengevolge hiervan was ontstaan enigszins op te vangen moesten er maatregelen genomen worden. Al snel werd tot de conclusie gekomen dat gezien de relatief beperkte bronnen waarover Aruba beschikte het bevorderen van de toeristenindustrie mogelijkheden bood voor een gestadige economische groei.

Het -van overheidswege- bevorderen van toerisme is opgedragen aan A.T.A. (een overheidsdienst). Hieronder vallen het hoofdkantoor (in Aruba) en de buitenlandse kantoren c.q. vertegenwoordigers. Zowel organisatorisch als budgettair ressorteert A.T.A. onder de Minister van Economische Zaken.

Het toenemend belang van toerisme blijkt o.a. uit de begrotingen 1986 tot en met 1992. De vastgestelde begroting van A.T.A. is in de jaren 1986 tot en met 1992 als volgt:

Jaar	Begroting uitgaven gewone dienst van Direktie Toerisme	Begroting totale overheidsuitgaven gewone dienst	Begroting Toerisme in % totaal v/d begroting gew. dienst
1986:	Afl. 6.094.100	Afl. 272.360.700	2,2%
1987:	Afl. 9.487.800	Afl. 281.791.231	3,4%
1988:	Afl. 9.244.000	Afl. 276.369.800	3,3%
1989:	Afl. 12.501.300	Afl. 284.669.500	4,4%
1990:	Afl. 16.787.000	Afl. 320.552.700	5,2%
1991:	Afl. 25.082.400	Afl. 367.380.400	6,8%
1992:	Afl. 28.400.000	Afl. 412.712.100	6,9%

Het bedrag dat A.T.A. jaarlijks op basis van de begroting toucheert is met uitzondering van 1986, 1988 en 1989 groter dan het bedrag dat het Land in de desbetreffende jaren heeft begroot aan logeerbelasting en casinorechten. Ook de ontvangsten op kasbasis, ontleend aan de administratie van de Belastingdienst, wijzen uit dat de geïnde bedragen aan logeerbelasting en casinorechten op enkele uitzonderingen na (1986, 1988) lager zijn dan de bedragen die A.T.A. via de begroting krijgt toegewezen.
Ter toelichting hiervan volgen hieronder zowel de begrote als de (op kasbasis) werkelijk ontvangen bedragen aan logeerbelasting en casinorechten:

Jaar	Begrote ontvangsten * Afl. 1.000 Logeerbe-belasting	Casino-rechten	Totaal	Ontvangen bedragen * Afl. 1.000 Logeerbe-belasting	Casino-rechten	Totaal
1986	3.500	4.100	7.600	4.014	2.839	6.853
1987	4.000	4.500	8.500	4.779	3.747	8.526
1988	6.000	5.000	11.000	4.176	5.983	10.159
1989	10.000	6.500	16.500	4.716	6.432	11.148
1990	7.000	6.500	13.500	5.798	7.416	13.214
1991	11.000	7.000	18.000	9.058	9.923	18.981
1992	11.000	10.000	21.000		Nog niet bekend	

Op basis van de cijfers van de voorlopige rekeningen dient ook te worden geconcludeerd dat de verschillen tussen begrotingen en werkelijke uitgaven van de Direktie Toerisme in de jaren 1986 tot en met 1990 fors zijn. De begrote c.q. de volgens de voorlopige rekeningen werkelijke uitgaven (in Arubaanse florins) zijn als volgt:

Jaar	Begroting	Werkelijke uitgaven volgens (voorlopige) rek.	Begrotingsoverschrijding c.q. -onderschrijding
1986:	Afl. 6.094.100	Afl. 1.791.098	-Afl. 4.303.002
1987:	Afl. 9.487.800	Afl. 10.069.007*	Afl. 581.207
1988:	Afl. 9.244.000	Afl. 11.377.011	Afl. 2.133.011
1989:	Afl. 12.501.300	Afl. 14.718.657	Afl. 2.217.357
1990:	Afl. 16.787.000	Afl. 15.995.200	-Afl. 791.800
1991:	Afl. 25.082.400	nog niet bekend	
1992:	Afl. 28.400.000	nog niet bekend	

Nb.

* In de rekening 1987 is naast de werkelijke uitgaven met betrekking tot 1987 ad Afl. 10.069.007 een bedrag ter grootte van Afl. 7.324.214 inzake toerismebevordering voorgaande dienstjaren, zonder nader uitgezocht te zijn, afgeboekt.

Gezien de explosieve groei in de uitgaven inzake toerisme en het relatieve belang van de toeristensector voor Aruba was het oorspronkelijk de bedoeling geweest een onderzoek in te stellen naar de rechtmatigheid en doelmatigheid van de inkomsten en uitgaven van A.T.A. gedurende de jaren 1986 tot heden.

Echter, de administratieve organisatie en de administratie op het hoofdkantoor en de bijkantoren in het buitenland laten zodanige accountantscontrole vooralsnog niet toe.
Accountantscontrole steunt in grote mate op de administratieve organisatie en interne controle.

Wegens: a) onvoldoende functiescheiding m.n. op de buitenlandse kantoren, in een aantal gevallen onvermijdelijk als gevolg van de te kleine omvang van de kantoren;

b) het ontbreken van procedurebeschrijvingen en van schriftelijk vastgelegde richtlijnen/instructies voor het personeel;

c) het ontbreken van delen van de administratie (A.T.A-Europa);

d) het ontbreken c.q. onvoldoende functioneren van de interne controle;

is het niet mogelijk met voldoende zekerheid uitspraken te doen omtrent de rechtmatigheid en doelmatigheid van de ontvangsten en uitgaven.

Volstaan wordt daarom de geconstateerde tekortkomingen vast te leggen in een verslag van bevindingen. De opsomming van de tekortkomingen is niet limitatief.

Benadrukt dient te worden dat op het cijfermateriaal geen accountantscontrole is toegepast zodat bij het trekken van conclusies de nodige voorzichtigheid dient te worden betracht.

Uit besprekingen met de A.T.A.-direktie is gebleken dat op het hoofdkantoor geen materiële controle wordt uitgeoefend op de afrekeningen van de buitenlandse kantoren c.q. vertegenwoordigingen, terwijl circa 50-65% van de voor A.T.A. beschikbare middelen ten behoeve van de buitenlandse kantoren wordt uitgegeven. Op het hoofdkantoor wordt ervan uitgegaan dat de controle op de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de verantwoording van de uitgaven op de buitenlandse kantoren c.q. door de vertegenwoordigers in het buitenland zelf geschiedt. Vandaar dat de Rekenkamer het nodig oordeelde om een onderzoek in te stellen bij de buitenlandse kantoren zelf.

Uit begrotingstechnische overwegingen zijn bij dit onderzoek niet alle bijkantoren in het buitenland betrokken geworden; de bezochte bijkantoren zijn als volgt:

- A.T.A.-Verenigde Staten (A.T.A.-V.S.) gevestigd te New York;
- A.T.A.-Canada gevestigd te Montreal;
- A.T.A.-Europa gevestigd te 's-Gravenhage en;
- A.T.A.-Venezuela gevestigd te Caracas.

In hoofdstuk 2 wordt het overheidsbeleid ten aanzien van toerisme besproken. In hoofdstuk 3 van dit verslag zal worden ingegaan op toerisme in het algemeen, waarbij enige statistische gegevens in bijlage 1 zijn vermeld. In hoofdstuk 4 zullen de bevindingen van het ingestelde onderzoek bij de bezochte kantoren worden samengevat. In hoofdstuk 5 volgen de conclusies en in hoofdstuk 6 de aanbevelingen. Een reactie van de Minister wordt in hoofdstuk 7 opgenomen. In hoofdstuk 8 geeft de Rekenkamer haar visie op de reactie van de Minister weer. Tenslotte volgt in hoofdstuk 9 een samenvatting.

2. Overheidsbeleid ten aanzien van Toerisme

Bij A.B. 1989 no.72 is de Landsverordening van 28 december 1989 houdende regelen tot de wijze van beheer en verantwoording van 's Lands gelden (Comptabiliteitsverordening 1989) vastgesteld. Deze comptabiliteitsverordening is bij A.B. 1989 no.73 met ingang van 1 januari 1990 van kracht geworden. Daarvóór gold vanaf de instelling van het Land Aruba (1 januari 1986) de Landsverordening van de 20ste december 1952 regelende de wijze van beheer en verantwoording van 's Lands geldmiddelen (Comptabiliteitsverordening) P.B. 1953 no.1.
Volgens deze Comptabiliteitsverordeningen dient iedere minister voor het komende dienstjaar een ontwerp voor een landsverordening tot vaststelling van de begroting voor zijn ministerie op te stellen en dit vóór 1 april van het lopende dienstjaar aan de minister van Financiën te zenden. Het ontwerp voor een landsverordening tot vaststelling van de begroting van een ministerie voor een dienstjaar dient o.a. vergezeld te zijn door een memorie van toelichting die o.a. een uiteenzetting bevat over het door de betrokken minister te voeren beleid.

Zoals uit de memorie van toelichting bij de begrotingen van 1986 tot en met 1988 blijkt is het beleid van de regering ten aanzien van toerisme steeds erop gericht geweest in haar regeringsperiode het aantal hotelkamers te verdubbelen ten opzichte van het aantal hotelkamers per eind 1985.

Uit de memorie van toelichting bij de begroting 1989 valt te lezen dat vorenvermelde doelstelling ruimschoots zal worden gehaald; verwacht werd zelfs dat er in 1990 sprake zal zijn van een verdrievoudiging van het aantal hotelkamers ten opzichte van 1985. Verwacht werd ook dat de toename van het aantal toeristen gelijke tred zou houden met het aantal hotelkamers. Voorts vermeldt de memorie van toelichting:

"Naast het vergroten van het aantal hotelkamers is het toeristisch beleid van de regering gebaseerd op:

- *het bereiken van een evenwichtige spreiding met betrekking tot de geografische markten en de seizoenen, teneinde op jaarbasis*

hogere bezettingsgraden in de hotelsector te realiseren;
- *het "upgraden" van het type bezoekers om over de gehele linie hogere economische resultaten te behalen."*

Uit de memorie van toelichting 1992 kan met betrekking tot de Direktie Toerisme de volgende passage worden geciteerd:

"In 1992 zal Aruba naast de bestaande hotelcapaciteit van 5159 kamers er nog eens 1995 nieuwe kamers bijkrijgen. Van de regering wordt dan ook een extra inspanning gevergd om een goede bezetting daarvan te bevorderen. Ook bezien vanuit een andere optiek is dit van eminent belang. Immers zonder een redelijke bezetting zal het risico van aanspreken van door de overheid verstrekte garanties in ernstige mate worden vergroot.
Op toeristisch gebied zal het beleid in 1992 dan ook gericht zijn op:
- *het continueren van het vragen van aandacht voor de belangen van toerisme en recreatie bij andere overheden en internationale organisaties;*
- *de stimulering en verbetering van de bedrijfsvoering in de toeristische sector;*
- *het aandacht geven aan de belangen van de consument;*
- *het versterken van de publieke infra-structuur ten behoeve van de ontwikkeling van de toeristische sector;*
- *het verbeteren van informatie en promotie in Aruba en in het buitenland;*
- *het voorlichten van de bevolking om deze meer "tourist-minded" te maken;*
- *het vergroten van de beschikbare kennis door onderzoek en statistische gegevensverwerking.*

Het beleid zal gericht zijn op diversificatie naar landen en naar doelgroep. Bij de diversificatie naar landen zal voorop staan voorkoming c.q. verkleining van het risico van eenzijdige marktoriëntatie en het wegwerken van het verschijnsel van laagseizoen. Gestreefd zal daarbij worden om in alle markten de financieel draagkrachtigste doelgroep te bereiken. Versterking van het apparaat en produktie van kwalitatief hoogwaardig promotiemateriaal, goede promotiecampagnes alsmede professionele begeleiding zullen de instrumenten zijn waarvan de regering zich

zal bedienen om ook in 1992 de bestaande groei en kwaliteit te garanderen."

Samenvattend kan worden gesteld dat het beleid van de overheid vanaf 1986 in grote lijnen primair gericht is geweest op een sterke uitbreiding van de toeristische sector. Het streven was om per eind 1990 een verdubbeling van het aantal hotelkamers te bewerkstelligen, waarbij werd verwacht dat de stroom toeristen gelijke tred met het toegenomen aantal hotelkamers zou houden. Als nevendoelstelling werd o.a. nagestreefd de diversificatie van toeristen naar landen en doelgroep (o.a. inkomensklasse).

3. Toerisme in het algemeen

3.1. VERRICHTE STUDIES

A.T.A. (v/h Toeristenbureau) is in de laatste jaren veelvuldig het onderwerp van studie geweest. Zo zou in 1979 door een speciale commissie aanbevolen zijn om het voormalig Toeristenbureau in een stichting onder te brengen.

In 1981 zou het "Aruba Tourism Development Plan" tot soortgelijke aanbevelingen zijn gekomen om toerisme uit de direkte invloedssfeer van de overheid te halen en de activiteiten onder te brengen in een rechtspersoon.

In 1984 zouden aangaande de reorganisatie twee studies verricht zijn; de ene had betrekking op de herstructurering, het promotiebeleid en de geografische spreiding van de marketing-inspanningen via de bijkantoren in het buitenland terwijl de andere zich toespitste op de specifieke taken c.q. verantwoordelijkheden, onderlinge relaties, salarissen, secundaire arbeidsvoorwaarden en andere personele aangelegenheden.

In maart 1987 werd rapport uitgebracht door Pannell Kerr Forster (PKF) die onderzoek hebben verricht met betrekking tot het "strategic marketing plan" voor de toekomstige ontwikkeling van toerisme op Aruba. Hoewel het rapport niet van recente datum is en de in de aanbevelingen opgenomen richtcijfers achterhaald zijn door de feiten meent de Rekenkamer dat een aantal van in dit rapport opgenomen aanbevelingen nog niets aan kracht hebben ingeboet.
De aanbevelingen van PKF zijn als volgt samen te vatten:

a) Prijspolitiek
Geconstateerd werd namelijk door PKF dat de hotelkamerprijzen een voortdurende daling vertoonden.

De overheid zou wellicht in verband met de verleende garanties -in overleg met A.H.A.T.A.- moeten ingrijpen in de prijspolitiek. Overigens lijkt het erop dat er bij A.T.A. geen eenduidigheid bestaat over de te volgen koers bij de bevordering van toerisme;

immers, in hoofdstuk 4 zal blijken dat A.T.A-Canada via de chartermarkt een zo groot mogelijk marktaandeel in de toeristensector tracht te verwerven terwijl A.T.A.-V.S. openlijk (via de media) de mening verkondigt dat de goedkope chartermarkt funest zou zijn voor Aruba. A.T.A.-Aruba zou -met name ingeval van tegenstrijdige belangen- richtlijnen moeten geven aan de buitenlandse kantoren op welke wijze de hoofddoelstelling (zoveel mogelijk toeristen naar Aruba brengen) dient te worden bereikt.

b) "Facility-planning"

In dit kader wordt aanbevolen het bestand aan hotelkamers gedurende de eerstkomende vijf jaren te verdubbelen van 2248 kamers eind 1986 tot ongeveer 5000 kamers in 1992 op zijn vroegst maar zeker per het einde van het jaar 1996 door o.a.:

- *de winstgevendheid van de bestaande hotels te verbeteren door beheersing van de prijspolitiek;*
- *aankondiging van beleid met betrekking tot de capaciteit van de hotels, desnoods ondersteund door wettelijke maatregelen welk luidt dat als de hotels een capaciteit hebben bereikt van om en nabij de 5000 kamers er geen bouwvergunningen meer zouden worden afgegeven tenzij de bezettingsgraad van de hotels gezamenlijk op jaarbasis een gemiddelde van bijvoorbeeld 85% overschrijdt.*

Hoewel het thans beschikbaar aantal hotelkamers het in het vorengenoemd rapport aangegeven richtcijfer allang heeft overschreden dient aan dit punt de nodige aandacht te worden besteed; immers er is sinds 1989 een dalende tendens van de gemiddelde bezettingsgraad (verwezen wordt in dit verband naar punt 3.2.4. van dit rapport) van de hotels waarneembaar terwijl het thans ernaar uitziet dat de nog niet afgebouwde hotelprojecten binnenkort zullen worden opgeleverd. Indien het aantal toeristen c.q. hotelovernachtingen niet navenant toeneemt zal dit grotere aanbod aan hotelkamers tot een grotere neerwaartse druk op de bezettingsgraad van de hotels en daarmede op de hotelkamerprijzen leiden. Het is dus zaak dat tijdig gezorgd wordt voor een vergroting van de vraag naar hotelkamers. Dit betekent dat de toeristenstroom moet toenemen en de vraag die daarbij aan de orde komt is op welk(e) marktsegment(en) c.q. op welke doelgroep(en)

A.T.A. zich moet richten.

Meer recente informatie valt te putten uit de marketingplannen 1991 en 1992 en voor wat Europa betreft uit de door de E.G. gefinancierde "Marketing Study of European Tourism to Aruba". In deze studie worden mogelijke oplossingen aangedragen teneinde de groei van uit Europa afkomstige toeristen te bewerkstelligen.

3.2. STATISTISCHE GEGEVENS

In de hierna volgende paragrafen worden enkele statistische gegevens opgenomen die ontleend zijn aan de maandstatistieken die door A.T.A. worden opgemaakt.
Opgemerkt dient te worden dat de cijfers op aanwijsbare plaatsen niet juist en/of niet volledig zijn. Zo zou bijvoorbeeld met name Hyatt Regency Hotel niet bereid zijn om gegevens omtrent het aantal beschikbare kamers en de behaalde bezettingsgraad te verstrekken. De bouw van vorengenoemd hotel is geschied met behulp van door de overheid verstrekte garanties.
De Rekenkamer is de mening toegedaan dat de overheid, mede in verband met het uitstippelen van overheidsbeleid met betrekking tot toerismebevordering, de hotels zou moeten verplichten alle relevante informatie te verstrekken.

3.2.1. Aantal bezoekers

Aan de hand van de door A.T.A. maandelijks verstrekte statistische gegevens is door de Kamer een overzicht vervaardigd van het verloop van de toeristische bezoekcijfers aan Aruba over de jaren 1986 tot en met 1991. Deze overzichten zijn integraal in bijlage 1 (tabellen 1 tot en met 4) bij dit rapport gevoegd.

Hieruit kan worden geconcludeerd dat:

a) het aantal bezoekers in totaliteit jaarlijks toeneemt;
b) het bezoekersaantal ruimschoots is verdubbeld vanaf 1986;
c) de groei van het aantal bezoekers, noch absoluut noch relatief gezien, stabiel is; het aantal toeristen uit sommige landen vertoont zelfs een afnemende groei.

Met behulp van de maandstatistieken van A.T.A. kan het totaal aantal bezoekers worden gespecificeerd naar het soort verblijfsaccomodatie op Aruba nl. hotels, "commercial hotels" (comm.) en

privé. Hierbij ontstaat het volgende beeld:

Jaar	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Hotels	162.213	198.916	231.940	264.868	302.277	363.998
Comm.	4.326	8.006	15.447	25.797	66.351	71.242
Privé	14.672	24.660	30.586	53.671	64.134	66.084
Totaal	181.211	231.582	277.973	344.336	432.762	501.324

Het aantal bezoekers per soort verblijfsaccomodatie, uitgedrukt in % van het totaal aantal bezoekers is als volgt:

Jaar	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Hotels	90	86	83	77	70	73
Comm.	[illegible]	3	6	7	15	14
Privé	8	11	11	16	15	13
Totaal	100	100	100	100	100	100

Hieruit valt af te leiden dat het aandeel van het aantal bezoekers dat in de hotels verblijft tot 1990 steeds afneemt.
De Rekenkamer heeft op basis van de maandstatistieken van A.T.A. tabellen gemaakt van het aantal bezoekers naar land van herkomst, gespecificeerd naar het soort verblijfsaccomodatie.
Deze zijn opgenomen in tabellen 5 tot en met 8 (hotels), 9 tot en met 12 ("commercial hotels" = comm.) en 13 tot en met 16 (privé) van bijlage 1.

Hoewel in zijn algemeenheid vaak wordt uitgegaan van het totaal aantal toeristen dat Aruba bezoekt, (zoals bijvoorbeeld in het marketingplan van A.T.A.), blijken deze cijfers niet altijd even relevant.
Belangrijker is immers het aantal nachten dat de bezoeker op Aruba doorbrengt en dan is feitelijk het aantal nachten in hotels het belangrijkste.

3.2.2. Aantal overnachtingen

In de door de Rekenkamer met behulp van de statistieken van A.T.A. vervaardigde tabellen 17 tot en met 20 van bijlage 1 wordt eerst het verloop van het aantal overnachtingen, gespecificeerd naar land van herkomst van de bezoekers, weergegeven over de periode 1986 tot en met 1991.
Geconcludeerd kan worden uit deze tabellen dat het aantal overnachtingen tot en met 1990 een vrij stabiele groei vertoont; uit de cijfers van 1991 blijkt absoluut gezien een stijging van

het aantal overnachtingen terwijl relatief gezien sprake is van een afnemende groei.

Het uitgangspunt voor een vergelijking van het belang van de diverse toeristische markten is naar de mening van de Rekenkamer het aantal nachten dat in de hotels is doorgebracht.
Met behulp van de maandstatistieken van A.T.A. kan het totaal aantal overnachtingen worden gespecificeerd naar het soort verblijfsaccomodatie op Aruba. Hierbij ontstaat het volgende beeld:

Jaar	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Hotels	1.068.387	1.300.421	1.591.843	1.815.291	2.012.416	2.460.559
Comm.	31.937	54.881	116.352	199.252	489.528	493.786
Privé	190.512	273.062	371.402	642.629	878.049	813.989
Totaal	1.290.836	1.628.364	2.079.597	2.657.172	3.379.993	3.768.334

Opvallend is dat in 1991 ten opzichte van 1990 het aantal privé overnachtingen daalde met 7,3% en het aantal overnachtingen in appartementen en kleine zakenhotels nog maar slechts met 0,9% toenam.

Het aantal overnachtingen per soort verblijfsaccomodatie, uitgedrukt in % van het totaal aantal overnachtingen, is als volgt:

Jaar	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Hotels	83	80	77	68	60	65
Comm.	2	3	5	8	14	13
Privé	15	17	18	24	26	22
Totaal	100	100	100	100	100	100

Hieruit kan worden afgelezen dat het procentuele aandeel van overnachtingen in hotels een daling (met in 1991 een licht herstel) laat zien. Ook kan (op basis van de bovenstaande en de soortgelijke onder 3.2.1. opgenomen tabel van het aantal toeristen per soort verblijfsaccomodatie, uitgedrukt in % van het totaal aantal toeristen) de conclusie worden getrokken dat de toerist die op een privé-adres verblijft genegen is langer op Aruba te blijven.

Het totaal aantal overnachtingen kan weer worden onderverdeeld naar verblijfsaccomodatie, gespecificeerd naar land van herkomst

van de bezoekers. Deze cijfers zijn opgenomen achtereenvolgens in tabellen 21 tot en met 24 (hotels), 25 tot en met 28 ("commercial hotels" = comm.) en 29 tot en met 32 (privé).

Een andere vergelijking die gemaakt kan worden is de groei van het toerisme op basis van het totaal aantal bezoekers, het totaal aantal overnachtingen (hotels, "commercial hotels" en privé) en het totaal aantal overnachtingen in hotels.
Het percentage geeft aan de groei van jaar tot jaar, terwijl onderaan de procentuele groei van 1991 ten opzichte van 1986 wordt weergegeven.

Jaar	Aantal bezoekers	Groei in %	Aantal overnachtingen	Groei in %	Hotelovernachtingen	Groei in %
1986	181.211		1.290.836		1.068.387	
1987	231.582	27,8	1.628.364	26,1	1.300.421	21,7
1988	277.973	20,0	2.079.597	27,7	1.591.843	22,4
1989	344.336	23,9	2.657.172	27,8	1.815.291	14,0
1990	432.762	25,7	3.379.993	27,2	2.012.416	10,9
1991	501.324	15,8	3.768.334	11,5	2.460.559	22,3
Totale groei 1986-1991		176,7		191,9		130,3

Uit vorenstaand overzicht blijkt dat de procentuele groei van het aantal overnachtingen in hotels tot aan het jaar 1991 lager was dan de toename van het totaal aantal toeristen en totaal aantal overnachtingen.

Voorts kan uit onderstaande tabel worden afgeleid dat in 1991 voor het eerst sprake is van een gemiddeld kortere verblijfsduur van de toerist op Aruba. Er is een tendens waarneembaar dat de gemiddelde verblijfsduur van de toerist op Aruba langer is naarmate de afstand die overbrugd moet worden om naar Aruba toe te komen groter is. De gemiddelde verblijfsduur laat vanaf 1986 het volgende beeld zien:

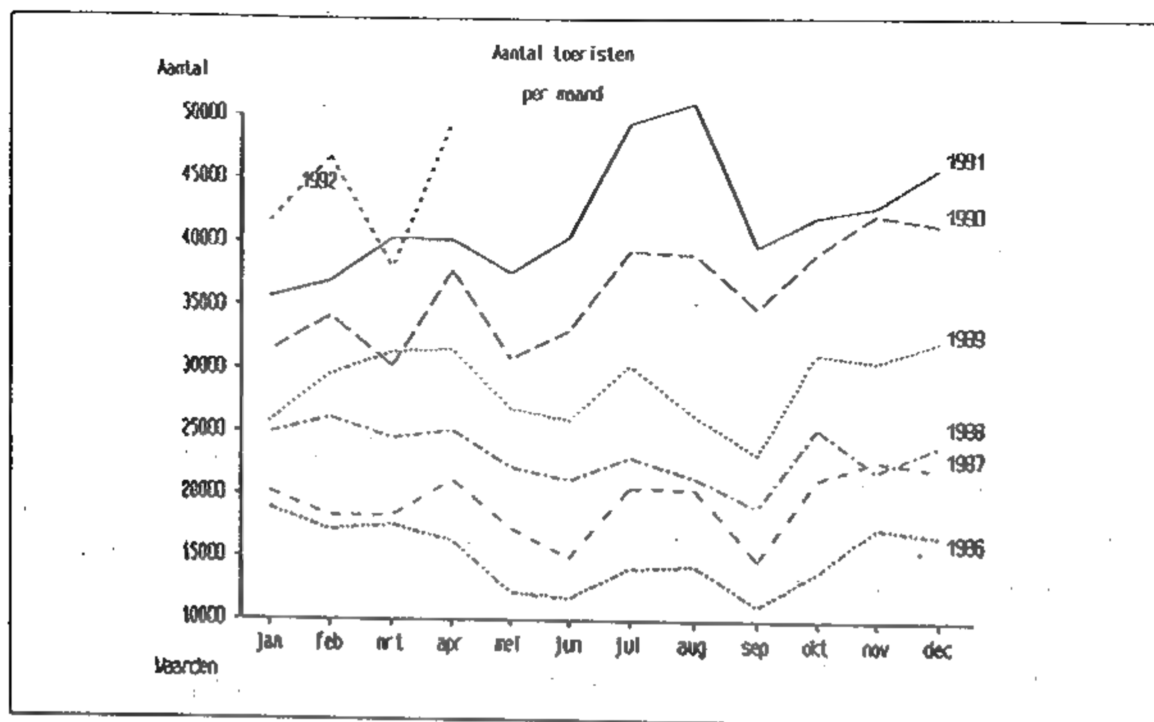
Jaar	Aantal overnachtingen	Aantal toeristen	Gem. verblijfsduur in nachten
1986	1.290.836	181.211	7.1
1987	1.628.364	231.582	7.0
1988	2.079.597	277.973	7.5
1989	2.657.172	344.336	7.7
1990	3.379.993	432.762	7.8
1991	3.768.334	501.324	7.5

Tenslotte volgen hierna twee grafieken waarin achtereenvolgens het aantal bezoekers en het aantal overnachtingen per maand zijn opgenomen. Uit deze grafieken kan worden afgeleid dat de maanden juli en augustus in belangrijkheid toenemen voor wat betreft het aantal bezoekers c.q. overnachtingen.
De maandcijfers op basis waarvan deze grafieken zijn gemaakt, zijn opgenomen in tabel 33 (aantal bezoekers) resp. in tabel 34 (aantal overnachtingen) van bijlage 1.



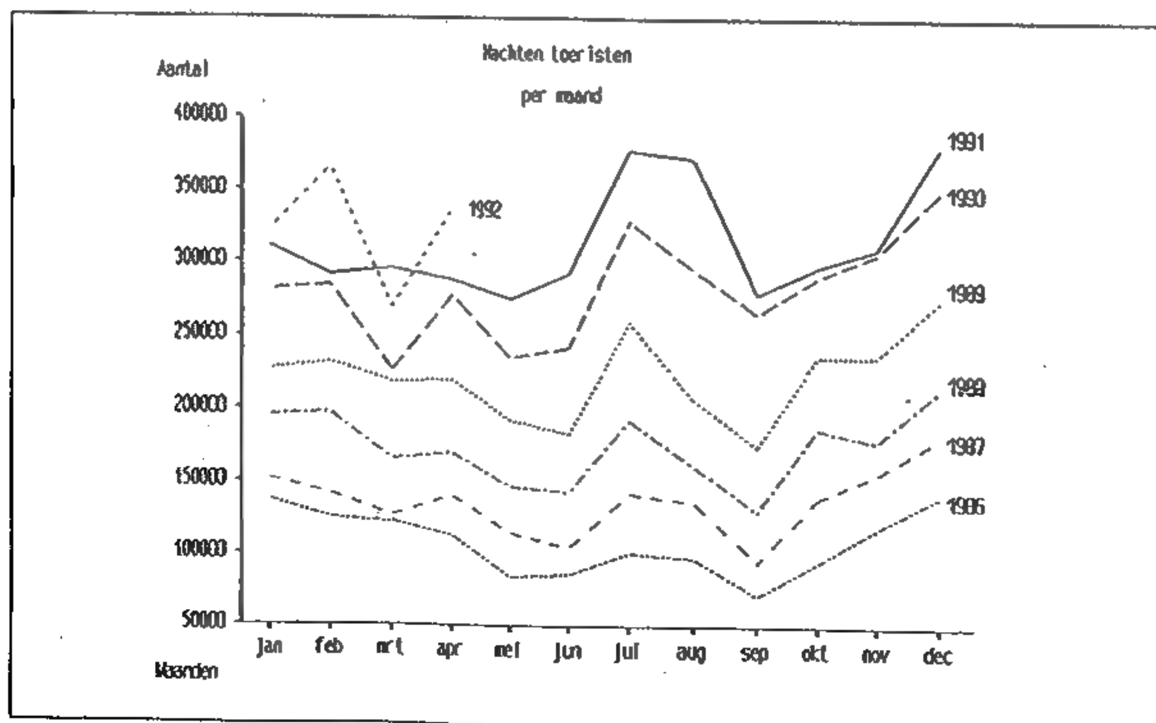
Afb. 1: Stand Aruba op de EXPO te Sevilla

Grafiek 1: Aantal toeristen per maand



Bron: Centrale Bank van Aruba

Grafiek 2: Aantal overnachtingen per maand



Bron: Centrale Bank van Aruba

3.2.3. Aantal hotelkamers

Verwezen wordt naar tabel 35 van bijlage 1. Hieruit volgt dat het aantal beschikbare hotelkamers meer dan verdubbeld is sinds 1986 als de niet afgebouwde hotels niet meegerekend worden. Als deze wel zouden worden meegerekend is er sprake van bijna een verdrievoudiging van het aantal beschikbare hotelkamers.

3.2.4. Bezettingsgraad hotels

Tot en met 1991 is er ondanks een absolute groei van het aantal bezoekers c.q. overnachtingen volgens de bij A.T.A. beschikbare gegevens sprake van een dalende bezettingsgraad van de hotels. Volgens deze (ongecontroleerde) gegevens zou de gemiddelde bezettingsgraad van de hotels in de afgelopen jaren zich als volgt hebben ontwikkeld:

Jaar	Gem. bezettingsgraad
1986	71%
1987	72%
1988	79%
1989	77%
1990	74%
1991	69%

4. Bevindingen n.a.v. het onderzoek bij Aruba Tourism Authority (A.T.A.)

4.1 A.T.A.-ARUBA

4.1.1. Algemeen

A.T.A.is als een soort overheids-N.V. opgericht op 17 december 1985; echter haar instelling als een aparte rechtspersoon heeft nooit plaatsgevonden. Zij functioneert nog altijd als een overheidsdienst.

A.T.A. omvat het hoofdkantoor in Aruba en enkele bijkantoren c.q. vertegenwoordigers, gevestigd in het buitenland (in dit verband wordt verwezen naar het organisatiestructuurschema, opgenomen onder punt 4.1.2. van dit rapport).

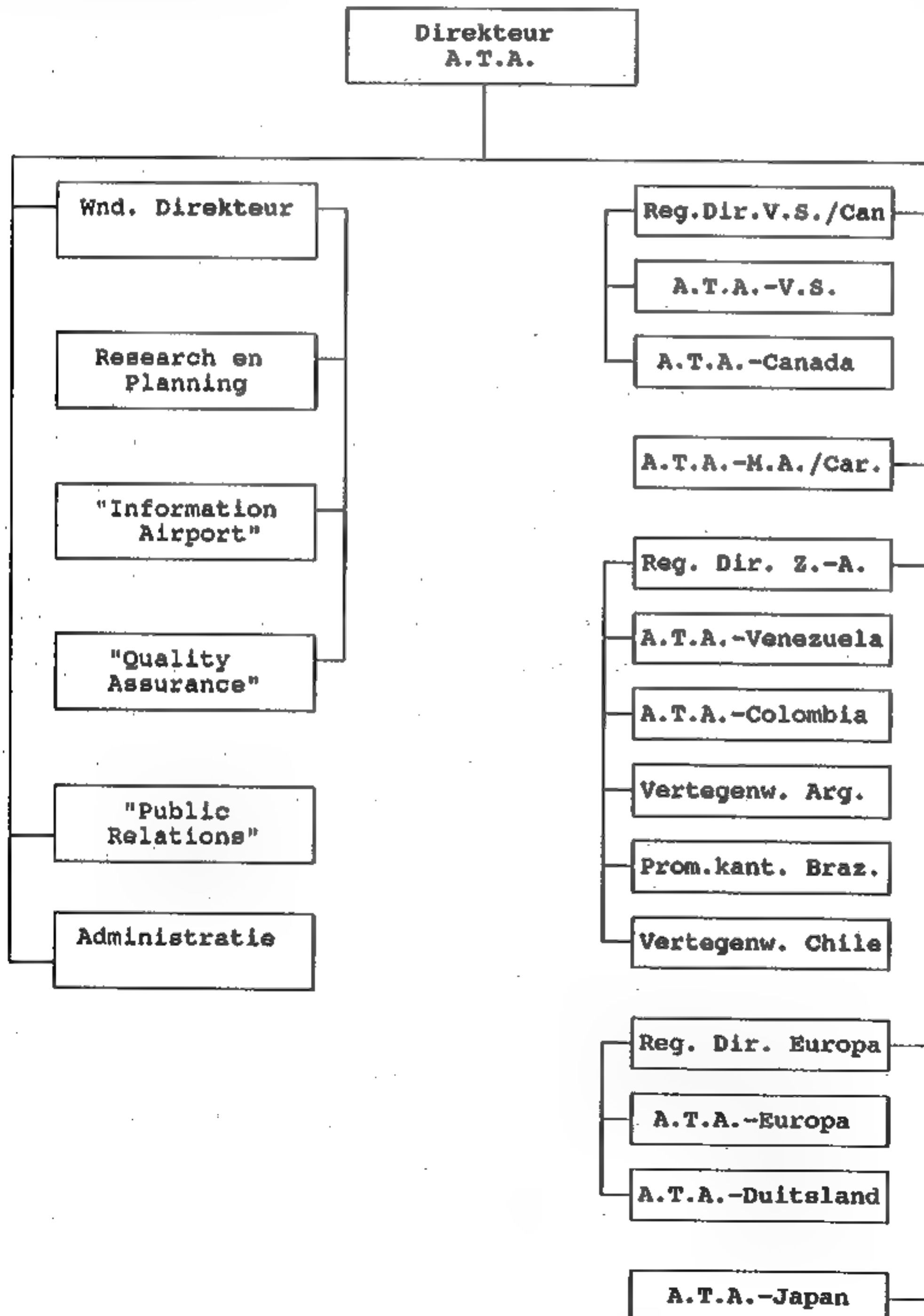
A.T.A. is voor wat haar middelen betreft aangewezen op de via de begroting van het Land aan haar toegewezen kredieten.
Jaarlijks wordt in september/oktober een bijeenkomst belegd van de A.T.A.-direktie met de (regionale) direkteuren van de kantoren c.q. vertegenwoordigers in het buitenland, waarbij de plannen voor het komende begrotingsjaar worden besproken. De A.T.A.-direktie beoordeelt deze plannen op deugdelijkheid en haalbaarheid; zij toetst de noodzaak van c.q. behoefte aan een bepaald plan c.q. bepaalde activiteit en gaat na of de plannen in overeenstemming zijn met haar eigen wensen.
De door de A.T.A.-direktie goedgekeurde (voorlopige) plannen worden na overleg met de Minister van Economische Zaken in definitieve plannen omgezet en uitgewerkt in de ontwerp-begroting van A.T.A. voor het komende dienstjaar. Nadat de Staten de begroting heeft vastgesteld worden de goedgekeurde kredieten door de Minister van Economische Zaken ter beschikking gesteld.

Opgemerkt dient te worden dat de doelstellingen van A.T.A. niet zijn geconcretiseerd. In algemene termen is A.T.A. belast met de bevordering van toerisme op Aruba. Uit gesprekken met de A.T.A.-direktie en de regionale direkteuren van de bezochte kantoren dient te worden afgeleid dat de doelstelling wordt opgevat in de zin van: zoveel mogelijk toeristen naar Aruba brengen, waarbij

niet is aangegeven hoe dat doel moet worden bereikt en of A.T.A. zich uitsluitend op de financieel draagkrachtigste toeristen moet richten.

4.1.2. Organisatie

Het organisatiestructuurschema van A.T.A. ziet er ten tijde van het onderzoek als volgt uit:



Ten aanzien van dit schema kunnen de volgende opmerkingen worden geplaatst:
De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van met name de regionale direkteuren c.q. direkteuren/vertegenwoordigers zijn niet geformaliseerd. Dit uit zich in tal van voorbeelden, waarvan hierna een aantal wordt aangehaald.
Aan de regionaal direkteur Europa wordt door A.T.A.-Duitsland (organisatorisch vallende onder A.T.A.-Europa) periodiek de afrekeningen gepresenteerd; aan de regionale direkteuren V.S./Canada en Zuid-Amerika wordt geen financiële verantwoording afgelegd. De regionaal direkteur Zuid-Amerika heeft zijn taak ten aanzien van de onder hem ressorterende kantoren c.q. vertegenwoordigingen zuiver promotioneel-technisch opgevat terwijl de regionaal direkteur V.S./Canada helemaal geen bemoeienissen (noch financieel noch promotioneel) heeft met A.T.A.-Canada, die organisatorisch onder hem valt.
Omdat de bevoegdheden van de regionale direkteuren c.q. direkteuren/vertegenwoordigers niet zijn geregeld is het niet duidelijk welke verplichtingen en tot welk bedrag ieder van de genoemde functionarissen jegens het Land kunnen aangaan zonder schriftelijke toestemming vooraf van de A.T.A.-direktie resp. de ministerraad. Er wordt dan ook naar eigen inzicht gehandeld. Enerzijds kan dit tot gevolg hebben dat de Direktie Financiën die verplichtingen, die zijn aangegaan zonder schriftelijke toestemming van de ministerraad, maar waarbij deze accordering wel vereist is, niet gemachtigd is om tot uitbetaling c.q. bevoorschotting over te gaan, waardoor de desbetreffende A.T.A.-kantoren niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen.
Anderzijds is het denkbaar dat de A.T.A.-kantoren voorzichtigheidshalve voor iedere kleinigheid toestemming vooraf gaan vragen aan de A.T.A.-direktie resp. ministerraad hetgeen een effectieve bedrijfsvoering zeker niet bevordert.
Een beschrijving van taken c.q. functies alsmede de uitwerking van de met deze taken gepaard gaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden, uitmondende in richtlijnen/instructies ten behoeve van het personeel, zijn daarom geboden.

4.1.3. Financiële verantwoording

A.T.A.-Aruba houdt twee afzonderlijke administratie bij nl.de ene

waarin de aangevraagde voorschotten (gespecificeerd naar begrotingsposten) worden geregistreerd per kantoor c.q. vertegenwoordiging en de andere, waarbij op basis van de van de A.T.A-kantoren ontvangen periodieke afrekeningen, de boekingen per kantoor c.q. vertegenwoordiging (gespecificeerd naar begrotingsposten) worden verricht.

4.1.4. Geconstateerde feiten

Beleid

Gezien de reeds onder punt 3.1 van dit rapport gesignaleerde controverse tussen A.T.A.-V.S. en A.T.A.-Canada inzake chartertoerisme, is in ieder geval verduidelijking van het uit te voeren beleid aan A.T.A.-kantoren op zijn plaats.

Financiële administratie

De twee bijgehouden administraties worden niet aan elkaar gekoppeld en met elkaar geconfronteerd. Deze confrontatie zou een middel kunnen zijn voor de A.T.A.-directie om na te gaan of de door de buitenlandse kantoren c.q. vertegenwoordigingen ontvangen voorschotten inderdaad worden aangewend voor het (de) doel(en) waarvoor deze zijn gevraagd.
Voorts dient te worden opgemerkt dat het erop lijkt dat de periodiciteit van de afrekening niet is gedefinieerd en niet uniform is voor alle A.T.A.-kantoren. Zo heeft A.T.A.-Europa door allerlei omstandigheden in maart 1992 de afrekening over 1991 aan A.T.A.-Aruba overgelegd. A.T.A.-Venezuela stuurt in principe een maandelijkse afrekening, die weliswaar door de drukke werkzaamheden niet direkt na afloop van de desbetreffende maand wordt opgesteld. Dit geldt ook voor A.T.A.-V.S. en A.T.A.-Canada.
Er bestaat dan ook geen sanctie op het niet c.q. niet tijdig indienen van de afrekening.

De boekingen in de financiële administratie van A.T.A.-Aruba geschieden niet foutloos, hetgeen niet verwonderlijk is omdat de administrateur tevens is belast met de oplossing van allerlei financiële problemen van de (buitenlandse) kantoren c.q. vertegenwoordigingen. Van enige materiële controle op de afrekeningen is geen sprake.

Tenslotte meent de Rekenkamer dat de A.T.A.-direktie er niet aan ontkomt om door middel van financiële verantwoordingen controle uit te oefenen op de A.T.A.-kantoren c.q. -vertegenwoordigingen. Immers delegatie van bevoegdheden gaat gepaard met controle op de uitvoering van gedelegeerde bevoegdheden.
Voorts vormt de financiële verantwoording de grondslag waarop beslissingen ten aanzien van het al dan niet bijsturen van het uit te voeren beleid worden genomen.

Marketing-inspanningen
Het komt de Rekenkamer voor dat de marketing-inspanningen te versnipperd zijn over tal van landen. Het kon de Rekenkamer niet genoegzaam worden aangetoond dat het leveren van marketing-inspanningen in bepaalde landen op een weloverwogen wijze is geschied.
Ter illustratie moge het volgende voorbeeld dienen:
A.T.A.-Japan is sinds 1990 in het leven geroepen en heeft sedertdien via de begrotingen de volgende bedragen (middelen) toegekend gekregen.

Jaar	Begroting	Aantal toeristen	Aantal overnachtingen
1990	Afl. 630.000	niet bekend	niet bekend
1991	Afl. 488.000	(juli t/m dec.) 78	336
1992	Afl. 498.100	(jan. t/m juni) 101	482

Hieruit volgt dat iedere toerist uit Japan Aruba in 1991 Afl. 6.256 heeft gekost, waarbij nog moet worden aangetekend dat in de vorenvermelde cijfers inzake aantal toeristen c.q. overnachtingen ook zijn begrepen de uit Japan afkomstige toeristen, die in het kader van "fam trips" Aruba hebben bezocht.
Het effect van deze marketing-inspanningen op het aantal toeristen resp. overnachtingen is bijna te verwaarlozen.
De Rekenkamer beveelt dan ook ten zeerste aan een studie te laten verrichten naar de effectiviteit van deze uitgaven.

Hoewel de Rekenkamer het belang van diversificatie (naar land en doelgroep) inziet, vreest zij dat dit tot versnippering van de marketing-inspanningen leidt indien de diversificatie niet geleidelijk aan tot stand komt.
Gegeven de schaarse middelen zou gekozen moeten worden om die

marketing-inspanningen te leveren in die landen waar het meeste effect wordt gesorteerd. Een studie zal moeten uitwijzen welke landen dit zijn.
Voorts dienen ten behoeve van de A.T.A.-direktie evaluatierapporten te worden opgesteld van de door de A.T.A.-kantoren c.q. -vertegenwoordigingen ontwikkelde aktiviteiten op marketinggebied onder vermelding van de daaraan verbonden kosten. Aan de hand van deze evaluatierapporten kan door de A.T.A.-direktie worden beoordeeld of deze aktiviteiten voldoen aan de verwachtingen en zo nodig kan door de A.T.A.-direktie worden besloten het beleid aan te passen.

4.1.5. Conclusies

Het uit te voeren beleid is niet duidelijk voor alle A.T.A-kantoren.

De interne organisatie van A.T.A. heeft geen gelijke tred gehouden met de stormachtige ontwikkeling die A.T.A. sedert 1986 heeft doorgemaakt.

Het belang van het voeren van een goede administratie, welke vaak als een noodzakelijk kwaad wordt beschouwd, kan niet voldoende door de Rekenkamer worden benadrukt. Anders is het voeren van kredietbewaking onmogelijk en wordt de leiding een belangrijke "tool of management" (informatieverschaffing ten behoeve van het nemen van beleidsbeslissingen) onthouden.

Zoals reeds gesteld, dient de A.T.A.-direktie controle op de uitvoering door middel van financiële verantwoordingen uit te oefenen.

4.1.6. Aanbevelingen

De A.T.A.-direktie zal duidelijkheid moeten scheppen in het uit te voeren beleid.
De hoofddoelstelling (zoveel mogelijk toeristen naar Aruba brengen) dient nader aangeduid en uitgewerkt te worden. Daarbij komen o.a. vragen aan de orde omtrent de doelgroep(en) en landen, waar de promotie van Aruba op gericht is. Bij de beantwoording van deze vragen dient rekening te worden gehouden met het

vergrote aanbod van hotelkamers. Tevens is het aan te bevelen een onderzoek te laten verrichten naar de effectiviteit van promotie in bepaalde landen.
Het uitgestippeld beleid dient uitgevoerd te worden door de A.T.A.-kantoren c.q. -vertegenwoordigingen die hiertoe van de A.T.A.-direktie (schriftelijk vastgelegde) richtlijnen/instructies moeten ontvangen.

Binnen de organisatie zullen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten worden afgebakend en vastgelegd in functie- en taakomschrijvingen.

Ook moeten de procedures, welke moeten worden doorlopen bij de uitvoering van de werkzaamheden, worden beschreven.

Gezien de hoeveelheid werk die met de controle van de financiële verantwoordingen van alle A.T.A.-kantoren c.q. -vertegenwoordigingen gepaard gaat is het aan te bevelen om naast de administrateur een interne controleur aan te stellen.



Afb. 2: Kantoorgebouw Aruba Tourism Authority

4.2. A.T.A.-VERENIGDE STATEN

4.2.1. Algemeen

De hoofdvestiging van A.T.A.-Verenigde Staten (V.S.) was tot 1 mei 1992 gelegen in New York. Sedertdien is de hoofdvestiging verhuisd naar Weehawken in de Staat New Jersey (gelegen aan de andere kant van de Hudson rivier, tegenover Manhattan).
Regionale vestigingen zijn aanwezig in Miami en Atlanta. De vestigingen in Chicago en Houston zijn na 1986 opgeheven. Er bestaan plannen tot (her)opening van meerdere regionale vestigingen.

Het werkgebied van A.T.A-V.S. beslaat de gehele V.S. terwijl de vestiging A.T.A.-Canada, organisatorisch gezien, verantwoording verschuldigd is aan A.T.A.-V.S. In de praktijk gebeurt dit echter niet.

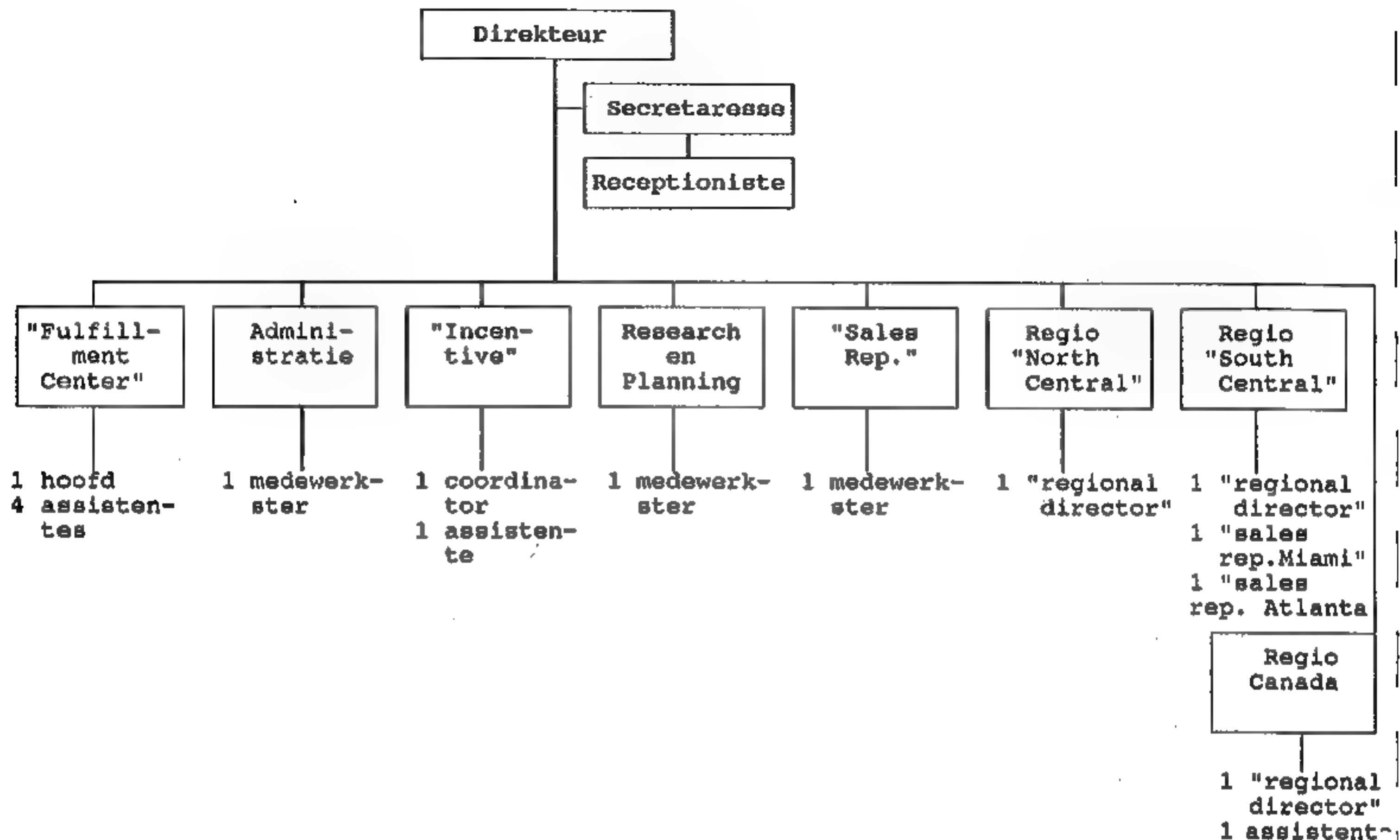
Opvallend is dat er geen enkele relatie bestaat met de vestiging van A.T.A. in Puerto Rico, hoewel Puerto Rico in de officiële statistieken als onderdeel van V.S. wordt aangemerkt.



Afb. 3: Kantoorgebouw waarin A.T.A.-V.S. is gevestigd

4.2.2. Organisatie

Ten tijde van het onderzoek in mei 1992 is het organisatiestructuurschema van A.T.A.-V.S. als volgt:



Achtereenvolgens worden de afdelingen van A.T.A.-V.S. hieronder besproken.

<u>"Fulfillment center"</u>

Vanuit dit centrum worden brochures en drukwerk verzonden. De telefonische en schriftelijke verzoeken om informatie worden geregistreerd en afgewerkt.

Alle verzoeken worden in een computerbestand opgeslagen, waarbij wordt aangegeven op grond waarvan men heeft gereageerd. Bij sommige acties op televisie kan het aantal verzoeken oplopen tot ca. 500 per dag. Van de computer uitdraai hiervan, de zgn. "media analysis" wordt gebruik gemaakt door het advertentiebureau waarmee door A.T.A. een contract is afgesloten.

Probleem bij dit centrum is het gebrek aan moderne snelle computerapparatuur. Bovendien heeft dit centrum, dat tot voor kort in de wijk Queens was gevestigd, door de verhuizing naar New Jersey, één van haar vaste lokale krachten verloren, vanwege de

te grote afstand. Een nieuw personeelslid zou inmiddels zijn aangetrokken.

"Incentive"

Voor het bewerken van de zgn. "incentive" markt is een medewerker aangesteld. Deze heeft de beschikking over een assistente. Echter door de vele andere taken van deze medewerker beperkt het contact met de "incentive travel houses" zich veelal tot telefonisch contact, waar juist het persoonlijk contact erg belangrijk is.

Research en planning

Door de medewerkster van deze afdeling vindt controle plaats van de door het advertentiebureau geplaatste advertenties in kranten en tijdschriften. Ca. 55% van het budget wordt echter gebruikt voor promotie via televisie. Hierop vindt hoegenaamd geen controle plaats.

Regio "North Central"

Voor deze regio is een regionaal direkteur met als standplaats Chicago aangewezen. Vanwege een conflict over deze standplaats en over de taakomschrijving wordt deze functie feitelijk niet vervuld. De aangewezen medewerker werkt nu vanuit de hoofdvestiging.

Regio "South East"

Sinds kort is in Miami weer een regionaal direkteur benoemd. In Atlanta werkt een vertegenwoordiger vanuit de eigen woning.
Opgemerkt kan nog worden dat een vertegenwoordiger in Miami sedert 1989 de toegang tot het gebouw is ontzegd. De salarisbetaling aan deze medewerker heeft steeds doorgang gevonden. Tot een schorsing c.q. ontslag of tot opheffing van het verbod was het in juni 1992 nog niet gekomen.

Met betrekking tot de organisatie kunnen de volgende opmerkingen worden gemaakt:

Functie- en taakomschrijving

Geconstateerd is dat voorzover er (schriftelijk) vastgelegde functie- en taakomschrijvingen aanwezig zijn, deze te summier zijn.

Om verantwoordelijkheden te kunnen dragen is het noodzakelijk dat de bevoegdheden van alle functionarissen worden vastgelegd in taakomschrijvingen. In geval van problemen kan dan hierop teruggegrepen worden.
Problemen doen zich bijvoorbeeld thans voor bij afwezigheid van de direkteur van A.T.A.-V.S. Waarschijnlijk vanwege de summiere taakomschrijvingen bestaat er geen duidelijkheid welk personeelslid bij afwezigheid van de direkteur als plaatsvervanger dient op te treden. Alhoewel naast de direkteur slechts één functionaris (hoofd van het "Fulfillment Center") tekeningsbevoegdheid heeft (voor cheques) menen in totaal drie personeelsleden bevoegd te zijn de direkteur -bij afwezigheid- te vervangen.

Instructies/richtlijnen
Er is geen sprake van schriftelijk vastgelegde richtlijnen/instructies ten behoeve van het personeel.
Hierdoor bestaat voor het personeel geen duidelijkheid over de wijze waarop de opgedragen taken dienen te worden uitgevoerd.

4.2.3. Rechtspositie personeel
Het personeel kan worden onderscheiden in drie categorieën:
- ambtenaren;
- arbeidscontractanten en
- "local hires" die nader onderverdeeld kunnen worden in twee groepen nl. lokale medewerkers, die wel c.q. niet van Arubaanse afkomst zijn.

Opgemerkt dient te worden dat het personeel niet op de hoogte is van hun rechten en plichten. De inhoud van de Landsverordening Materieel Ambtenarenrecht (L.M.A.) en van de Landsverordening inzake de regeling van de aanspraken van ambtenaren op vakantie, vakantie-uitkering en vrijstelling van dienst is hen niet bekend. Verlofdagen in verband met erkende feestdagen (bijvoorbeeld 18 maart) worden naar believen van de direkteur al dan niet toegekend.

Met name de rechtspositie van de "local hires" dient nader geregeld te worden. Deze medewerkers beschikken niet over een

schriftelijk vastgelegde arbeidsovereenkomst waaruit hun rechten en plichten blijken. Met hen is mondeling slechts een vast tarief per gewerkte uur overeengekomen. Zij zouden inmiddels verzekerd zijn tegen ziekte en ongevallen; zij hebben geen aanspraak op vakantiedagen.

4.2.4. Financiële verantwoording

Aan de hand van de uitgeschreven cheques wordt de administratie bijgehouden met behulp van een computer (via het electronisch werkblad) door een personeelslid, die hiertoe geen enkele opleiding heeft genoten.
Het gevolg hiervan is dat niet wordt nagegaan of de uitgeschreven cheques inderdaad worden afgeschreven van de bankrekeningen.
Op basis van deze administratie worden de periodieke afrekeningen opgesteld voor Aruba.
Deze administratie is echter verre van volledig. Bovendien worden mede door het ontbreken van enige controle aanzienlijk veel fouten gemaakt.
Daarnaast vindt bewust geen verantwoording plaats van de uitgaven voor de "incentive" markt.

Voor de financiële administratie zijn geen procedures beschreven en/of richtlijnen vastgesteld. Een kredietbewaking wordt niet gevoerd.

Betalingen worden verricht door het uitschrijven van cheques, waarvoor de direkteur en bij zijn afwezigheid het hoofd van het "Fulfillment Center" tekeningsbevoegdheid heeft.

De betalingen aan het advertentiebureau en de betalingen van het honorarium van het "public relations" bureau worden rechtstreeks door de Direktie Financiën op Aruba verricht.
Deze betalingen komen dan ook noch in de administratie noch in de afrekening van A.T.A.-V.S. voor.

De administratie wordt, zoals reeds vermeld, gevoerd door een medewerkster die geen enkele opleiding op administratief gebied heeft genoten. Het computerprogramma is door haar echtgenoot ontworpen en geïnstaleerd. Bij langdurige afwezigheid neemt de

secretaresse, die evenmin opleiding op dit gebied heeft, de werkzaamheden over.

Noch vanuit de adminstratie van A.T.A.-Aruba noch vanuit de Direktie Financiën, die beiden de maandelijkse deklaraties moeten beoordelen en verwerken is ooit corrigerend opgetreden tegen deze situatie. Sterker nog, de gegevens van de afrekeningen worden simpelweg opgenomen in hun respectievelijke administraties. Hooguit wordt aangegeven dat een bepaalde post op een ander volgnummer verantwoord moet worden. Toch leert een eerste blik op de afrekening al dat deze niet goed is aangezien de saldi niet aansluiten met de bijgevoegde bankafschriften.

4.2.5. Geconstateerde feiten

Procedurebeschrijving c.q instructies/richtlijnen

Voor het bijhouden van de financiële administratie zijn geen procedurebeschijvingen aanwezig; evenmin zijn instructies/richtlijnen ten behoeve van het personeel voorhanden.

Overige knelpunten in de interne organisatie

Samenvattend zijn voorts de volgende knelpunten in de interne organisatie geconstateerd:

1) Ten behoeve van de "media analysis" bestaat behoefte aan snelle computerapparatuur waarover A.T.A.-V.S. nog niet beschikt.

2) Door de verhuizing van Queens naar New Jersey raakt het "Fulfillment Center" wegens de te grote afstand tot de nieuwe vestiging één van haar vaste lokale krachten kwijt.

3) Door de afdeling Research en Planning wordt volstrekt geen controle uitgeoefend op de promotie via televisie terwijl 55% van het budget voor reclame via dit medium geschiedt.

4) De functie van regionaal direkteur voor de regio "North Central" wordt feitelijk niet vervuld vanwege een meningsverschil omtrent de:
   - standplaats (Chicago) en
   - taakomschrijving.

De aangestelde regionaal direkteur voor deze regio werkt thans vanuit de hoofdvestiging.

5) Voor de regio "South East" wordt door een vertegenwoordiger vanuit de eigen woning in Atlanta gewerkt.
Aan een andere vertegenwoordiger, die gestationeerd is in Miami, is sedert 1989 de toegang tot het gebouw ontzegd. Zijn salaris wordt sedertdien wel doorbetaald; tot schorsing c.q. ontslag of het opheffen van het verbod het gebouw te betreden is ten tijde van het onderzoek nog niet besloten.

6) Er wordt vanuit A.T.A.-Aruba vrijwel geen controle uitgeoefend op gedelegeerde bevoegdheden, terwijl delegatie van bevoegheden gepaard moet gaan met het afleggen van verantwoording door degene aan wie taken c.q. bevoegdheden zijn gedelegeerd en met controle op de uitvoering door degene die taken c.q. bevoegdheden heeft gedelegeerd.

Afstemming afrekeningen

Afstemming van de afrekening met de saldi van de banken volgens de dagafschriften vindt niet plaats; met alle gevolgen van dien.
Voor het jaar 1991 is dan ook door de Rekenkamer een verschil ad US$ 130.290,55 geconstateerd tussen de saldi van de banken volgens de afrekeningen en die volgens de dagafschriften.
Ter illustratie volgt hierna een recapitulatie van de ingediende afrekeningen over 1991, met daarnaast de verschillen die daarin bleken te bestaan, nadat de Kamer was overgegaan tot correctie van deze afrekeningen.

Omschrijving	Afrekening U.S.$	Werkelijk U.S.$	Verschil U.S.$
Banksaldo 1 jan. 1991	23.405,24	62.038,53	38.633,29
Ontvangsten 1991	1.527.130,21	1.679.569,50	152.439,29
Uitgaven 1991	-/-1.347.563,79	-/-1.408.345,82	-/- 60.782,03
Banksaldo 31 dec. 1991	202.971,66	333.262,21	130.290,55

Specificatie verschil banksaldi

De werkelijke saldi zijn de saldi zoals die voorkomen op de

bankafschriften per 1 januari 1991 en 31 december 1991.

Specificatie verschil ontvangsten

	U.S.$
4 x foutief verantwoorde ontvangsten, per saldo te laag	4.969,37
4 x niet verantwoorde ontvangsten	153.736,42
3 x niet gedekte of niet te innen cheques van derden die wel als ontvangst zijn verantwoord (het betreft cheques waarop door A.T.A.-Aruba geen enkele initiatief is genomen alsnog tot invordering over te gaan)	-/- 6.266,50
	152.439,29

Specificatie verschil uitgaven

	U.S.$
Transitorische posten, betaald in 1991 betreffende 1990	-/- 23.614,79
Transitorische posten, betaald in 1992 betreffende 1991	60.321,30
Niet verantwoorde bankkosten (7 x)	-/- 442,00
Niet verantwoorde uitgaven t.b.v. "incentive" activiteiten	-/- 43.369,03
Niet verantwoorde uitgaven (6 x)	-/- 62.014,91
Wel verantwoorde maar niet verzilverde of later geblokkeerde cheques (8 x)	10.519,70
Niet verklaard verschil	-/- 2.182,30
	-/- 60.782,03

Het zal duidelijk zijn dat een administratie die op deze wijze wordt gevoerd geen enkele waarde heeft. Daardoor wordt bijvoorbeeld geen initiatief genomen om aangeboden niet gedekte cheques toch te innen. Er is dan ook geen enkel zicht op de volledigheid der ontvangsten.
De eventuele verschillen in de overige jaren zijn door de Rekenkamer in verband met de beperkte tijdsduur, waarin het onderzoek moest worden verricht, niet uitgezocht.

Fonds "Incentive" markt

Ten behoeve van de "incentive" markt in de V.S. is in 1992 voor het eerst een bedrag ad U.S.$ 50.000 ter beschikking gesteld ten laste van het algemene advertentiebudget van de Direktie Toerisme.

Het ter beschikking gesteld bedrag wordt beheerd door een personeelslid van A.T.A.-V.S. Naast dit bedrag ontvangt A.T.A.-V.S. ook van derden bedragen ter bevordering van de "incentive" markt; deze bedragen worden in principe wel in de afrekeningen van A.T.A.-V.S. als ontvangsten verantwoord. De uitgaven die in het kader van de bevordering van de "incentive" markt zijn gedaan, worden niet verantwoord in de afrekeningen.

Uitgaven ten behoeve van personeel

Geconstateerd is dat ten behoeve van een personeelslid de volgende bedragen bij wijze van voorschot zijn betaald:

- huishuur:	18- 7-1990	U.S.$ 850
	28- 9-1990	U.S.$ 850
	23- 7-1991	U.S.$ 5.000
- voorschot op salaris:	17-10-1990	U.S.$ 3.000

Voor de uitbetaling van deze bedragen was geen schriftelijke toestemming aanwezig. Deze bedragen zijn in de administratie c.q. afrekening van A.T.A.-V.S. niet als voorschotten verantwoord doch zijn geboekt ten laste van diverse uitgaven.

De Rekenkamer heeft niet kunnen constateren dat deze voorschotten later alsnog zijn verrekend. Tevens heeft A.T.A.-V.S. zonder schriftelijke toestemming ten behoeve van ditzelfde personeelslid -in ieder geval in 1991- maandelijks U.S.$ 140 aan parkeergeld betaald; dit parkeergeld is echter bedoeld zowel voor de dienst- als voor een privé-auto. Aangezien het uitzoeken van deze tekortkomingen voor de overige jaren een tijdrovende zaak is, is dit achterwege gelaten.

Kredietbewaking

Kredietbewaking vindt niet plaats, hetgeen ook moeilijk, zo niet onmogelijk, is aan de hand van een gebrekkige c.q. onvolledige administratie. Immers, naast de hiervorengenoemde gebreken is bijvoorbeeld geconstateerd dat met name het advertentiebureau en

het honorarium van het "public relations"-bureau rechtstreeks door Direktie Financiën worden betaald. Deze betalingen worden niet in de administratie van A.T.A.-V.S. geregistreerd.

Rentederving

Om belastingtechnische redenen wordt sedert 1990 geen rentedragende bankrekening meer aangehouden. Aangezien A.T.A.-V.S. over het algemeen over aanzienlijke banksaldi beschikt betekent dit rentederving voorzover de renteinkomsten de bankkosten zouden overtreffen. Over 1991 bedroeg de gederfde rente U.S.$ 5.385, welke als volgt kan worden gespecificeerd:

Interest		U.S.$ 5.845
Kosten	-/-	U.S.$ 460
		U.S.$ 5.385

Promotie

Promotie van Aruba in de V.S. werd tot en met 1989 verzorgd door Martin Marshall Jaccoma Mitchell (MMJM) Advertising Inc.; daarna is het advertentiebureau A.C. & R. ingeschakeld om de promotie van Aruba ter hand te nemen.
Het verloop van de begrote (= werkelijke promotiekosten volgens de voorlopige rekening) promotiekosten (exclusief incidentele reclame- en "public relations"-kosten) van A.T.A.-V.S. (circa 50% van de totale budget van A.T.A.-V.S.) is vanaf 1986 als volgt:

	Begrote promotiekosten	Aantal toeristen V.S.	Toename kosten: toename aantal toeristen V.S.
1986:	Afl. 1.500.000	132.359	Afl.
1987:	Afl. 2.000.000	161.056	Afl. 17,42
1988:	Afl. 3.620.000	187.930	Afl. 60,28
1989:	Afl. 4.500.000	210.541	Afl. 38,92
1990:	Afl. 5.500.000	245.916	afl. 28,27
1991:	Afl. 6.000.000	263.449	Afl. 28,52
1992:	Afl. 7.000.000	nog niet bekend	

De doelmatigheid en effectiviteit van deze uitgaven kon door A.T.A.-V.S. niet genoegzaam worden aangetoond.
Vastgesteld moet wel worden dat -de inflatie buiten beschouwing latend- de toename van deze uitgaven niet tot een evenredige

toename van het aantal toeristen uit de V.S. heeft geleid. Terwijl deze uitgaven in de onderzoeksperiode bijna vervijfvoudigd is, is het aantal toeristen in dezelfde periode "slechts" bijna verdubbeld.
Opmerkelijk is ook de stijging van de uitgaven in 1988 ten opzichte van de stijging van het aantal toeristen in dat jaar.
Overigens kwamen uit de genoemde enquête een aantal conclusies naar voren, waarvan de Kamer de volgende citeert:

- *naar Aruba vertrekkende toeristen hadden voor Aruba gekozen via:*
  - *vrienden en collega's* 44%
  - *reisagenten* 43%
  - *reisboeken, televisie en brochure* 24%

Hieruit kan wellicht de conclusie worden getrokken dat het effect van reclame via de media beperkt is.

- *van de ondervraagden herinnerde 54% zich advertenties voor Aruba via televisie, kranten of tijdschriften te hebben gezien.*

De Kamer geeft in overweging een nadere studie te laten verrichten over de wijze waarop momenteel reclame wordt gemaakt, waarbij een afweging kan zijn een en ander in eigen beheer te nemen.

<u>"Public Relations"</u>
"Public relations" (PR) worden uitbesteed aan Lou Hammond & Associates, Inc. De kosten hiervan zijn de laatste jaren aanzienlijk opgelopen. Zo bedraagt het honorarium voor 1992 U.S.$ 9.680,00 per maand. Daarnaast worden zogenaamde "out of pocket expenses" gedeclareerd, die gemiddeld U.S.$ 4.000,00 per maand bedragen.

Het product dat door Lou Hammond wordt afgeleverd is de "Aruba Newsletter" die 4 x per jaar verschijnt en in een oplage van 10.000 exemplaren wordt verspreid onder de media. Hiervoor moet extra een bedrag van U.S.$ 40.000,00 per jaar worden betaald.

Om het effect te meten van deze PR-campagne wordt maandelijks een soort knipselkrant samengesteld, de "Luce Press Clippings" waarvoor op jaarbasis ca. U.S.$ 8.000,00 wordt betaald.

Al met al wordt per jaar voor deze PR tussen U.S.$ 200.000,00 en U.S.$ 225.000,00 betaald.
Evenals het geval is bij het advertentiebureau kon aan de Rekenkamer niet genoegzaam worden aangetoond dat een dergelijk bedrag voldoende effectief wordt besteed. Een overweging om deze PR in eigen beheer te doen zou naar het oordeel van de Kamer nader onderzocht dienen te worden.

Contacten met A.T.A.-Aruba en A.T.A.-Canada

- Contact tussen A.T.A.-V.S. en A.T.A.-Aruba
  Er bestaat onvoldoende contact tussen A.T.A.-Aruba en A.T.A.-V.S. Zowel op gebied van het beleid als op administratief gebied wordt vanuit Aruba niet, althans onvoldoende, gestuurd.

Omdat zonder richtlijnen of instructies wordt gewerkt kunnen zaken zoals gesignaleerd onder punt 4.2.4. van dit rapport plaatsvinden.

- Contact tussen A.T.A.-V.S. en A.T.A.-Canada
  Als voorbeeld van beleidsmatig ongecoördineerd werken kan worden genoemd de Canadese chartermarkt. Zoals eerder gesignaleerd valt Canada organisatorisch onder A.T.A.-V.S., maar in de praktijk werken zij volledig onafhankelijk van elkaar. Waar A.T.A.-Canada bezig is een steeds groter aandeel in het totaal aantal toeristen te krijgen, wordt door A.T.A.-V.S. publiekelijk (via de media) gewaarschuwd tegen deze groeiende Canadese chartermarkt, omdat een te groot aandeel van de "goedkope" markt slecht zou zijn voor Aruba.

Ter adstructie volgt hieronder de laatste alinea van het op 31 maart 1992 verschenen artikel in de Beurs- en Nieuwsberichten:
"Voor wat betreft Canada vindt Ibarra dat dit land zijn plaats heeft en het vacuum heeft helpen opvullen, dat door de economische recessie in de V.S. veroorzaakt werd. Het probleem met Canada is dat het voor 100% charters zijn en vertaald in gewone

taal betekent dit goedkoop reizen. De hotels moeten hun hoofd gebruiken en een evenwicht voor het Canadese toerisme zoeken, hetgeen wil zeggen, er gebruik van maken, maar voorzichtig en niet als 'mainstream'"

In dit soort gevallen, waar twee A.T.A.-vestigingen een principieel andere benaderingswijze voorstaan, wordt vanuit A.T.A.-Aruba geen dirigerende aktie ondernomen.
De Kamer beveelt een verbetering van de coördinatie dan ook ten sterkste aan.

Bijzondere evenementen

Bij A.T.A-V.S. bestaan twijfels over het effect op het toerisme van bijzondere evenementen als het "Aruba Jazz and Latin Music Festival" en de akties tot promotie van Aruba als duikbestemming.

Gesteld wordt dat het zinloos is Aruba als duikbestemming te "promoten" zolang er onvoldoende reclamemateriaal is én onvoldoende duikmogelijkheden op Aruba zijn.

Voor wat betreft het "Aruba Jazz and Latin Music Festival" geldt dat het enorme bedrag dat hieraan wordt besteed geen of nauwelijks effect heeft op het toerisme uit de V.S. Juni is en blijft traditioneel een slechte maand qua aantal toeristen, en in de V.S. zelf worden betrekkelijk weinig kaarten voor het festival verkocht.
Daar komt bij dat buiten de twee weekeinden van het festival zelf de rest van het jaar Aruba geen jazz-cultuur heeft, zodat het effect buiten deze periode nihil is. Van dit festival wordt in de V.S. ook geen verslag gedaan via de televisie. In tegenstelling tot het "Jazz-festival" wordt aan "Aruba Hi-Winds" wel aandacht besteed via de Amerikaanse televisie; het surfen is wel het gehele jaar mogelijk op Aruba.
Uit de enquête van A.C. & R. bleek dat slechts 16% van de naar Aruba vertrekkende toeristen op de hoogte was van het bestaan van het festival en 15% zou in overweging willen nemen voortaan in die periode in plaats van een andere periode van het jaar naar Aruba te gaan.

Er bestaat geen bezwaar tegen de organisatie van dit evenement maar het is reëler dit als cultureel evenement te verantwoorden.

4.2.6. Conclusies

Uit de controverse tussen A.T.A.-V.S. en A.T.A.-Canada met betrekking tot het chartertoerisme kan worden afgeleid dat er onduidelijkheid binnen A.T.A. bestaat ten aanzien van het te volgen beleid.

Uit het voorgaande komt naar voren dat eveneens onduidelijkheid bestaat ten aanzien van taken en bevoegdheden van het personeel en ten aanzien van de wijze waarop de taken moeten worden uitgevoerd.

Van een opzet van een administratieve organisatie is nauwelijks sprake. Schriftelijk vastgelegde procedurebeschrijvingen en richtlijnen ontbreken. Van interne controle is nauwelijks sprake.

De administratie wordt bijgehouden door een personeelslid die daartoe niet is opgeleid. Instructies met betrekking tot de opzet van de administratieve organisatie c.q. de inrichting van de administratie worden noch door de Direktie Financiën noch door de A.T.A.-direktie gegeven. Inmiddels zou A.T.A.-V.S. voornemens zijn een financieel-administratief onderlegd personeelslid in dienst te nemen.

De doelmatigheid en effectiviteit van met name de uitgaven inzake promotie (reclame en "public relations") van Aruba kan door A.T.A.-V.S. niet voldoende worden aangetoond.

De rechtspositie van met name de "local hires" behoeft nadere regeling. Ook dient er duidelijkheid te worden geschapen met betrekking tot functionarissen die aangesteld zijn in een bepaalde functie doch die deze om welke redenen dan ook niet uitoefenen.

4.2.7. Aanbevelingen

De A.T.A.-direktie dient op zo kort mogelijke termijn een standpunt in te nemen omtrent het te volgen beleid bijvoorbeeld

inzake chartertoerisme. Het ingenomen standpunt dient uit te monden in schriftelijk vastgelegde richtlijnen voor alle buitenlandse kantoren c.q. vertegenwoordigers.

Voor wat de administratieve organisatie betreft is het noodzakelijk dat de taken en bevoegdheden van alle personeelsleden schriftelijk worden vastgelegd. Bij de verdeling van taken dient zoveel mogelijk scheiding van beschikkende, bewarende en registrerende functies te worden nagestreefd.
Een schriftelijke vastlegging van de te volgen procedures bij de uitvoering van de werkzaamheden is noodzakelijk.
Eveneens dienen de richtlijnen/instructies die door het personeel bij de uitvoering van de werkzaamheden in acht moeten worden genomen schriftelijk te worden vastgelegd.

Met betrekking tot de inrichting van de administratie is het aan te bevelen een grote mate van uniformiteit aan te brengen. Ook de opstelling van de periodieke afrekeningen door de buitenlandse kantoren en vertegenwoordigers is voor uniformering vatbaar.
Het personeel dat belast is met het bijhouden van administratie zal moeten worden begeleid.

Gezien de hoogte van de uitgaven inzake reclame (promotie en incidentele advertentie) en "public relations" is het aan te bevelen een studie te laten verrichten naar de effectiviteit van deze uitgaven. Tevens is het aan te bevelen hierbij het al dan niet uitbesteden van de promotie van Aruba aan reclame- en PR-bureau's in heroverweging te nemen.

De Rekenkamer acht het noodzakelijk dat de ontvangsten en uitgaven ten behoeve van de "incentive" markt afzonderlijk worden geregistreerd en dat door de A.T.A.-direktie een duidelijk standpunt wordt ingenomen ten aanzien van de besteding van deze gelden en de verantwoording van de bestede gelden. Hiervoor dienen ook richtlijnen te worden opgesteld. Het kan immers niet zo zijn dat (overheids)fondsen worden afgezonderd zonder dat daarover verantwoording wordt afgelegd.

In verband met de rentederving tengevolge van het opheffen van

de rentedragende bankrekening is het aan te bevelen de bevoorschotting van A.T.A.-V.S. aan te passen aan de werkelijke uitgaven. Vanzelfsprekend dient dan de bevoorschotting tijdig te gebeuren en dient ter opvanging van eventueel onvoorziene uitgaven een overschot aan liquide middelen van beperkte omvang te worden aangehouden door A.T.A.-.V.S.

Als laatste doch daarom niet minder belangrijk verdient het aanbeveling duidelijkheid in de rechtspositie van het personeel te scheppen.



Afb. 4: Entree kantoor A.T.A.-V.S.

4.3 A.T.A-CANADA

4.3.1. Algemeen

A.T.A.-Canada is gevestigd in Toronto. Hoewel A.T.A.-Canada organisatorisch ressorteert onder A.T.A.-V.S. wordt in de praktijk geen verantwoording afgelegd aan A.T.A.-V.S.
Zo bleek de direkteur van A.T.A.-V.S. zelfs nog nooit het kantoor van A.T.A.-Canada te hebben bezocht.

Dat Canada volledig zelfstandig werkt blijkt bijvoorbeeld uit het logo dat wordt gehanteerd bij advertenties. Waar in de V.S. de divi boom als kenmerk van Aruba wordt gepresenteerd, gebruikt Canada hiervoor een karikatuur van een pelikaan.

4.3.2. Organisatie

Bij A.T.A.-Canada zijn slechts 2 personeelsleden werkzaam een Arubaanse en een "local hire". Van controletechnische functiescheiding is dan ook geen sprake. De vertegenwoordigster is belast met de beschikkende (tekeningsbevoegdheid), bewarende en registrerende functie. Hiermede is ook de zwakte van de administratieve organisatie aangegeven. Er zijn geen procedurebeschrijvingen aanwezig.

De aanwezige functie- en taakomschrijvingen van het werkzame personeel zijn te summier en schriftelijk vastgelegde richtlijnen/instructies voor het personeel zijn niet aanwezig. Doordat er onvoldoende communicatie met en sturing vanuit A.T.A.-Aruba plaatsvindt, vindt de uitvoering van de werkzaamheden volledig naar eigen inzicht plaats.
Zoals reeds is gesignaleerd vindt hiervoor onvoldoende samenwerking plaats tussen de kantoren (in dit geval V.S. en Canada) en is soms zelfs sprake van tegenstrijdigheid in de wijze waarop het toerisme naar Aruba gestimuleerd wordt. Een duidelijkere sturing vanuit Aruba hoe bijvoorbeeld gehandeld moet worden ten aanzien van het "goedkope" chartertoerisme is dan ook noodzakelijk.

4.3.3. Rechtspositie personeel

De vertegenwoordigster werkt sinds augustus 1986 op arbeidscontract. Hoewel de Ministerraad reeds op 5 septemer 1989 besloot

deze vertegenwoordigster zo spoedig mogelijk als ambtenaar in tijdelijke dienst te benoemen, was het besluit hiertoe ten tijde van het onderzoek nog niet opgemaakt. Tot en met april 1992 vond de salarisbetaling van betrokkene niet via de betaalsrol plaats maar werd maandelijks een rond bedrag als voorschot salaris via cheque uitbetaald. Inmiddels zou de rechtspositie van de vertegenwoordigster zijn geregeld.

Ook bij deze vestiging is men niet op de hoogte van het bestaan van de Arubaanse rechtpositionele regelingen (waaronder de L.M.A. en de verlofregelingen) en vindt uitvoering naar eigen inzicht plaats.

4.3.4. Financiële Verantwoording

De administratie wordt zoals hiervoor reeds is opgemerkt gevoerd door de vertegenwoordigster van Aruba met behulp van haar privé-"personal computer".

Afgezien van periodieke achterstanden die soms ontstaan bij het opmaken van de afrekeningen wordt de administratie naar behoren gevoerd. De afstemming van de afrekening met de banksaldi volgens de dagafschriften aan het begin c.q. eind van de periode vindt plaats.
Tevens wordt een kredietbewaking gevoerd.

4.3.5. Geconstateerde feiten

Bevoorschotting

Problemen doen zich voor bij betaling van aangegane verplichtingen doordat de bevoorschotting vanuit Aruba niet altijd voldoende is en/of niet tijdig geschiedt.

Reclame en "public relations"

Anders dan bij A.T.A.-V.S. is de bevordering van toerisme vanuit Canada niet uitbesteed aan een reclame- c.q. "public relations"-bureau doch in eigen beheer gehouden, hetgeen kostenbesparend lijkt te zijn.

De gedachte die hieraan ten grondslag ligt is dat het direkte persoonlijk contact met reisagenten veel belangrijker is dan

welke reclame-campagne dan ook. Dit wordt o.a. bereikt door het organiseren van de zgn. "fam trips". Bovendien is er weinig vertrouwen in bureau's die slechts een zakelijke en geen persoonlijke band met het produkt Aruba hebben.

Contacten met A.T.A.-Aruba en A.T.A.-V.S.
Het bij A.T.A.-V.S. geconstateerde tekort aan contacten geldt onverkort voor A.T.A.-Canada.
Ook hier beveelt de Kamer dan ook een verbetering van de coördinatie ten sterkste aan.

4.3.6. Aanbevelingen

De aanbevelingen van de Rekenkamer voor A.T.A.-V.S. met betrekking tot de taak- en functieomschrijvingen alsmede de schriftelijke vastlegging van de richtlijnen en instructies voor het personeel en van de te volgen procedures bij de uitvoering van de werkzaamheden gelden onverkort ook voor A.T.A.-Canada.



Afb. 5: Voorgevel van dependance Arubahuis, waarin A.T.A.-Europa is gevestigd.

4.4. A.T.A.-EUROPA

4.4.1. Algemeen

Voordat A.T.A.-Europa bij besluit van de Ministerraad d.d. 5 juli 1988 met terugwerkende kracht op 1 juli 1988 werd ingesteld bestond bij het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba een direkt onder de Gevolmachtigde Minister ressorterende afdeling Toerisme, die het bevorderen van toerisme vanuit Europa als taak had.

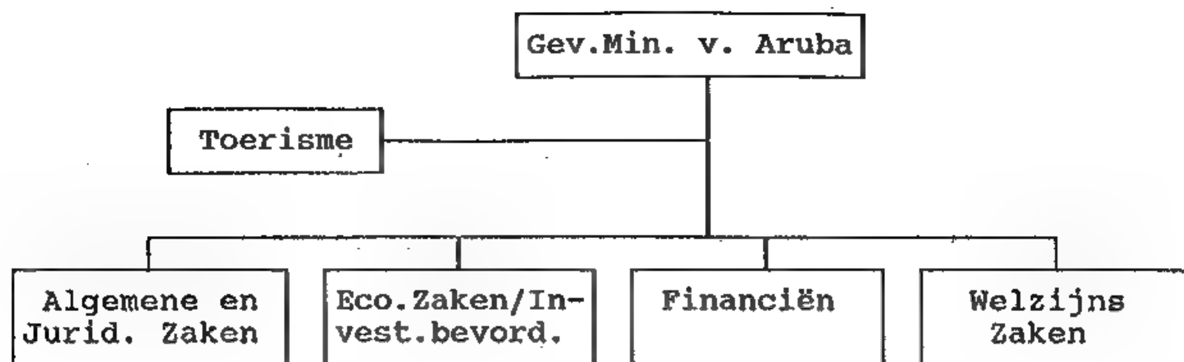
Ingaande 1 oktober 1988 zou volgens bovenstaand besluit van de ministerraad A.T.A.-Europa officieel aan het Emmapark 12 te Den Haag worden gevestigd.
In de jaarrekening 1988 van het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba (rapport d.d. 10 juli 1991 van VB-Accountants naar aanleiding van de controle van de jaarrekening 1988) zijn met betrekking tot de afdeling Toerisme de mutaties tot en met 3 oktober 1988 verwerkt. Dit duidt erop dat de startdatum van A.T.A.-Europa 4 oktober 1988 is.

Sedert 1990 is A.T.A.-Europa gevestigd in het pand aan de Amaliastraat 16 te Den Haag.

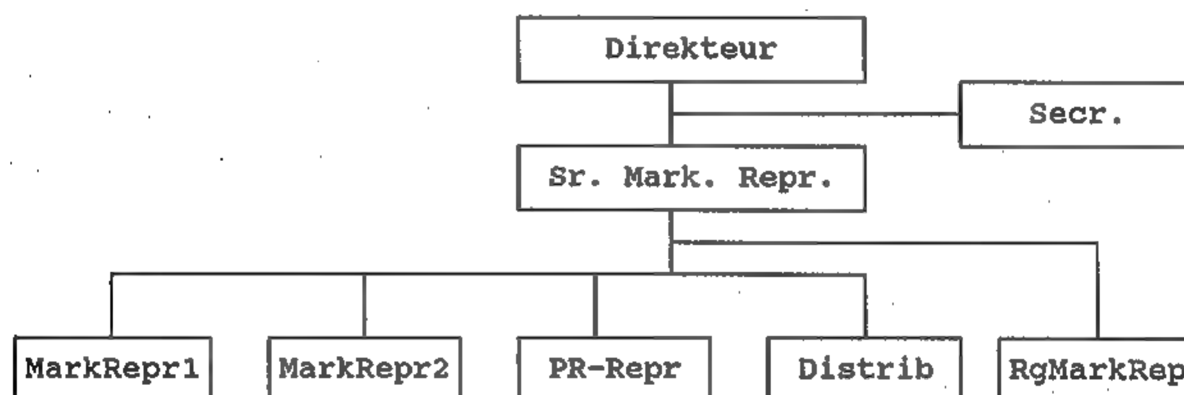
4.4.2. Organisatie

Onderscheid dient te worden gemaakt tussen de periode vóór en na de instelling van A.T.A.-Europa.

Zoals eerder vermeld geschiedde de toeristenbevordering vóór de instelling van A.T.A.-Europa via het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba (v/h Arubahuis). Het organisatiestructuurschema van het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister zou volgens de rapportage inzake het structuuronderzoek van het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba, uitgebracht d.d. 21 december 1987 (onder nr.2205 - dec. 1987) door Berenschot, als volgt hebben uitgezien:



Na de instelling van A.T.A.-Europa heeft het organisatiestructuurschema er als volgt uitgezien:



Noot:

Sr.Mark.Repr.	=	"Senior Marketing Representative";
MarkRepr1	=	"Marketing Representative": belast met Zuid-Europa, assistent-Duitsland en "Incentives";
MarkRepr2	=	"Marketing Representative" belast met Groot-Brittannië, Benelux, Research & Planning en "Incentives";
PR-Repr	=	"PR-representative" belast met Advertenties, Consumentenacties, Educatieve reizen en Benelux;
Distrib	=	Distributiemedewerkster en assistent-secretaresse;
Secr	=	Secretaresse;
RgMarkRep	=	Regionaal "Marketing Representative" belast met de vertegenwoordiging van A.T.A.-Europa in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland.

De in 1988 aangestelde direkteur van A.T.A.-Europa is op 31 oktober 1989 uit dienst getreden.
Sedertdien zou een personeelslid als waarnemer van de vertrokken direkteur hebben gefungeerd zonder ooit tot waarnemend-direkteur van A.T.A.-Europa te zijn benoemd. In verband met langdurige ziekte van dit personeelslid in 1991 (vanaf 30 januari 1991 tot en met 31 mei 1991) heeft een ander personeelslid in die tijd de werkzaamheden van de waarnemend-direkteur waargenomen.
Per 1 november 1991 is de nieuwe direkteur van A.T.A.-Europa aangesteld.

Het organisatiestructuurschema van A.T.A.-Europa is door de huidige direkteur zoveel mogelijk intact gelaten; alleen in het takenpakket van de personeelsleden zijn wijzigingen aangebracht. Waar vóór het aantreden van de huidige direkteur de taakverdeling in grote lijnen meer landengericht was, is de huidige taakverdeling meer activiteitengericht.
Zo is één van de "marketing representatives" (MarkRepr1) belast met de bevordering van de "incentive"-markt, toeristenbevordering via beurzen, research & planning en financieel beheer.
Een tweede "marketing representative" (MarkRepr2) is belast met de toeristenbevordering via beurzen, het bijhouden van informatie met betrekking tot reisagenten en het verlenen van assistentie bij werkzaamheden in het kader van research & planning.
Een derde "marketing representative" (MarkRepr3; voorheen PR-Repr) is belast met de bevordering van educatieve reizen, het organiseren van "press trips" c.q. het onderhouden van contacten met de pers, toeristenbevordering via Benelux beurzen en consumentenacties.

A.T.A.-Europa telt ten tijde van het onderzoek in april jl. zeven personeelsleden. In het laatste jaar hebben de volgende wijzigingen zich voorgedaan in het personeelsbestand:

- Een personeelslid heeft met ingang van 1 juli 1991 buitengewone vrijstelling van dienst aangevraagd en gekregen voor een periode van drie jaar.
  Opgemerkt dient hierbij te worden dat volgens circulaire S/707 van de Regering van Aruba vrijstelling van dienst zonder behoud van inkomen voor lange duur uitsluitend wordt verleend

ten behoeve van <u>studiedoeleinden in het belang van de dienst</u>.
- Eén ander personeelslid is met ingang [illegible] september 1991 gaan studeren met een studie-opdracht.
- Een der personeelsleden is per 21 mei 1991 gestart en heeft per 1 mei 1992 overplaatsing aangevraagd.

Volgens de huidige direkteur kan het werk dat door A.T.A.-Europa dient te worden gedaan thans met het huidige personeelsbestand (zeven personeelsleden de direkteur inbegrepen) worden verricht. Ook in de nabije toekomst verwacht A.T.A.-Europa geen personeelsuitbreiding nodig te hebben omdat A.T.A.-Europa door efficiencyverbetering zal trachten de toenemende werkzaamheden op te vangen. De vraag is dus, als in het huidige personeelsbestand geen veranderingen optreedt, waar de personeelsleden na hun buitengewoon verlof c.q. studie-opdracht moeten worden geplaatst.

<u>Functie- c.q. taakomschrijving</u>

Bij A.T.A.-Europa zijn de functie- c.q. taakomschrijvingen opgenomen zoals ze zouden hebben gegolden vóór november 1991. Nog niet duidelijk is of deze voor de gehele periode vanaf de instelling van A.T.A.-Europa tot november 1991 hebben gegolden.

Na 1 november 1991 zijn de functie- en taakomschrijvingen enigszins gewijzigd. Geconstateerd is dat deze functie- en taakomschrijvingen niet geheel overeenkomstig de werkelijkheid zijn. Zo zou volgens de functie-/taakomschrijvingen de direkteur belast zijn met de financiële administratie terwijl in de praktijk deze taak door de direkteur is gedelegeerd aan één van de "marketing-representatives".

De bevoegdheden van met name de direkteur van A.T.A.-Europa ten aanzien van het aangaan van verplichtingen jegens het Land Aruba zijn nog steeds niet schriftelijk vastgelegd. Voor de huidige direkteur is het nog niet duidelijk welke verplichtingen en tot welk bedrag hij zonder voorafgaande toestemming mag aangaan. Hij vraagt veiligheidshalve voor iedere niet-reguliere uitgave boven de Hfl. 1.000 accordering van de directeur van A.T.A.-Aruba.
Deze werkwijze is naar de mening van de Rekenkamer niet bevorderlijk voor een vlotte en efficiënte bedrijfsvoering.

Overigens dient te worden vermeld dat onder reguliere uitgaven wordt verstaan de normale kantooruitgaven (o.a. bureau- en schrijfbehoeften). De niet-reguliere uitgaven betreffen alle uitgaven die niet vallen onder de normale kantooruitgaven.

De huidige direkteur van A.T.A.-Europa heeft als taakopdracht van A.T.A.-Aruba gekregen de vestiging (A.T.A.-Europa) draaiende houden en het doel (zoveel mogelijk toeristen uit Europa naar het Land Aruba brengen) trachten te bereiken. Instructies hoe hij dit doel dient te bereiken zijn niet verstrekt.

Instructies/richtlijnen

Instructies zijn, zo deze al gegeven zijn aan het personeel, nimmer schriftelijk vastgelegd.
De Kamer is van mening dat het geven van instructies aan het personeel een vereiste is voor het functioneren van een organisatie.

Per 1 november 1991 zijn bij A.T.A.-Europa nieuwe richtlijnen inzake participatie aan beurzen van kracht geworden.
Deze richtlijnen worden sindsdien gehanteerd ondanks het feit dat ze niet expliciet zijn goedgekeurd door de Minister. Wel is reeds in individuele gevallen goedkeuring verkregen voor bepaalde activiteiten waarvan de uitgaven op basis van deze richtlijnen zijn begroot.

Controle

Uit de (in de financiële administratie) geboekte facturen valt niet op te maken of de gefactureerde goederen/diensten ook inderdaad zijn ontvangen en of enige factuurcontrole heeft plaatsgevonden namens de direkteur van A.T.A.-Europa.
Controle vanuit A.T.A.-Aruba aan de hand van periodieke (bijvoorbeeld maandelijkse) verslaggevingen wordt niet verricht. Volgens de huidige direkteur gebeurt dit niet omdat tussen hem en de direkteur van A.T.A.-Aruba veelvuldig telefonisch en schriftelijk contact is met betrekking tot de gang van zaken bij A.T.A.-Europa.
Dat er geen controle plaatsvindt door of namens de direkteur van A.T.A.-Aruba is voor de Kamer een onbegrijpelijke zaak; immers

het delegeren van bevoegdheden (aan ondergeschikten) is onverbrekelijk verbonden met de controle op de uitoefening van de gedelegeerde bevoegdheden want degene die delegeert is en blijft de uiteindelijk verantwoordelijke persoon. Die verantwoordelijkheid is niet te dragen zonder dat er door of namens de direkteur wordt gecontroleerd.

Zoals onder punt 4.4.4. van dit rapport zal blijken is de door A.T.A.-Europa gevoerde administratie niet toereikend om aan kredietbewaking te kunnen doen.

4.4.3. Rechtspositie personeel

De rechtspositie van de bij A.T.A.-Europa tewerkgestelden is sinds kort in die zin geregeld dat zij beschikken over een benoemingsbesluit en/of contract.
Aan de met de huidige direkteur gesloten arbeidsovereenkomst wordt gedeeltelijk uitvoering gegeven door Direktie Personeel en Organisatie, terwijl de overeengekomen arbeidsvoorwaarden schriftelijk zijn vastgelegd in de overeenkomst welke door de Minister van Economische Zaken is ondertekend.

Overigens dient opgemerkt te worden dat ten tijde van het onderzoek de kwestie van de te hanteren koersverhouding (vaste koers of dagkoers) bij de salarisuitbetalingen nog niet tot een oplossing is gekomen. Per 1 juli 1993 is een oplossing voor dit probleem in het vooruitzicht gesteld.

4.4.4. Financiële verantwoording

Onder deze paragraaf komen de volgende punten aan de orde:
a) De administratieve organisatie;
b) De administratie.

Ad a <u>De administratieve organisatie</u>

<u>Functiescheiding</u>

Tot op zekere hoogte is sinds november 1991 ondanks de beperkte omvang van de organisatie ervoor gezorgd dat beschikkende, bewarende en registrerende functies niet in één hand zijn verenigd.
Waar er wel sprake is van functievermenging is getracht om -waar

mogelijk- aanvullende maatregelen te nemen. Een voorbeeld hiervan is dat, sinds het aantreden van de huidige direkteur, de bevoegdheden met betrekking tot het verrichten van betalingen zodanig geregeld zijn dat voor het doen van alle betalingen twee handtekeningen op de betalingsopdracht nodig zijn. Tekeningsbevoegden zijn de direkteur, waarnemend-direkteur en de "marketing representative" die tevens belast is met de administratie.

De primair-beschikkende (aangaan van verplichtingen, tekeningsbevoegheid met betrekking tot het doen van betalingen) functie is in handen van de direkteur van A.T.A.-Europa. Ten aanzien van het doen van betalingen hebben ook de waarnemend-direkteur en de "marketing representative", die vanaf 1 mei 1991 tevens belast is met het bijhouden van de administratie, een beschikkende functie.
De direktie-secretaresse voerde c.q. voert vanaf januari 1989 tot en met 31 oktober 1989 en vanaf 1 november 1991 tot heden het beheer over de kleine kas. Tevens werd c.q. wordt gedurende de genoemde perioden het kasboek door de direktie-secretaresse bijgehouden. Het beheer van de kleine kas geschiedde indertijd c.q. geschiedt thans samen met de toenmalige c.q. huidige direkteur. In de periode liggende tussen het vertrek van de toenmalige direkteur en het aantreden van de huidige direkteur is het kasboek, zo die er al is, op zeer gebrekkige wijze bijgehouden; het is ook niet duidelijk geworden wie in genoemde periode belast was met het beheer van de kleine kas.
De distributiemedewerkster is o.a. belast met het beheer van het promotiemateriaal en het administreren ervan. Deze administratie bestaat uit losse aantekeningen van de verzendingen; een voorraadadministratie wordt niet bijgehouden.

Procedurebeschrijvingen

Procedurebeschrijvingen zijn niet aanwezig.

Instructies personeel

Deze zijn voorzover aanwezig nimmer schriftelijk vastgelegd.

Kleine kas

Tegenwoordig is de kleine kas inderdaad een kleine kas. Het saldo in de kleine kas mag sinds de komst van de huidige direkteur het bedrag van Hfl. 500,00 nier meer overschrijden; laatstgenoemd bedrag is met ingang van 1 januari 1992 verlaagd tot Hfl.300,00. Door de huidige direkteur worden regelmatig kascontroles gedaan; bij akkoordbevinding parafeert hij voor akkoord in het kasboek. Na 13 november 1991 zijn geen kasverschillen meer geconstateerd. Wel dient te worden vermeld dat het kassaldo per 13 november 1991 is gesteld op het werkelijk in de kas aangetroffen saldo per die datum. In de periode die ligt tussen 1 november 1989 en 13 november 1991 zijn de kasontvangsten respectievelijk -uitgaven in het geheel niet c.q. niet volledig/niet juist geregistreerd geworden. De huidige direkteur heeft getracht om een kasboek voor 1991 op te maken. Het is hem echter niet gelukt het kasboek sluitend te krijgen en hij is voornemens dit te laten uitzoeken door een derde.

Cheques

Met betrekking tot de ontvangen cheques (bijvoorbeeld van het Land Aruba) kan het volgende worden opgemerkt:
Onderscheid dient te worden gemaakt tussen cheques die worden ontvangen op naam van leveranciers en die op naam van A.T.A.-Europa zelf. De ten behoeve van betaling van leveranciers ontvangen cheques worden door A.T.A.-Europa gekopieerd in verband met de bij te houden administratie, waarna de cheques met een begeleidend schrijven verstuurd worden naar de desbetreffende leveranciers.
De ontvangen cheques op naam van A.T.A.-Europa worden naar de bank verzonden ter bijschrijving op de bankrekening van A.T.A.-Europa. De huidige direkteur verklaart dat voorzover hem bekend de op naam van A.T.A.-Europa ontvangen cheques nooit contant door de bank zijn uitbetaald.
Registratie van de ontvangen c.q. verzonden cheques vindt niet plaats noch in een in- respectievelijk uitgaande post-boek noch in de administratie (middels gebruikmaking van tussenrekeningen).

Met betrekking tot de cheques is het aan te bevelen de binnenkomst respectievelijk de verzending naar de bank te registreren

in een in- respectievelijk uitgaande post-boek en hiervoor tussenrekeningen (Ontvangen cheques c.q. Te innen cheques) in de administratie in te voeren.

Aangaan van verplichtingen

Onderscheid dient te worden gemaakt tussen reguliere en niet-reguliere verplichtingen vóór en na november 1991.

De huidige direkteur kan met betrekking tot het verleden niet veel informatie verstrekken.

Na 1 november 1991 is het volgende van toepassing:
De reguliere verplichtingen worden voorzover ze passen binnen de begroting aangegaan zonder voorafgaande toestemming van A.T.A.-Aruba. De verplichtingen met betrekking tot niet-reguliere uitgaven worden voorzover ze de begroting niet overschrijden en niet boven de Hfl. 1.000,00 bedragen zonder voorafgaande toestemming van A.T.A.-Aruba aangegaan. Boven dat bedrag wordt steeds toestemming gevraagd aan A.T.A.-Aruba voordat de verplichtingen inzake niet-reguliere uitgaven worden aangegaan.

Met betrekking tot het aangaan van verplichtingen inzake promotie-activiteiten dient het volgende te worden vermeld:
De verplichtingen die zijn aangegaan met het huidige advertentie-bureau respectievelijk "Public Relations" (PR)-bureau zijn nog niet contractueel vastgelegd; waarom de keuze op deze twee bureaus is gevallen is niet duidelijk. Niet bekend is of er offertes aangevraagd zijn aan verschillende advertentie- respectievelijk PR-bureaus. De beslissing om vorengenoemd advertentie- respectievelijk PR-bureau in te schakelen viel buiten A.T.A-Europa om.
Bij het aangaan van de verplichtingen met het vorige advertentie- en PR-bureau zijn evenmin offertes aangevraagd; het is ook hier niet duidelijk geworden waarom de keuze op dit PR-bureau is gevallen.

Afrekeningen

Een periodieke (bijvoorbeeld maandelijkse) afrekening vindt vanuit A.T.A.-Europa nog niet plaats. Er vindt ook geen afstem-

ming plaats van het saldo liquide middelen dat aanwezig moet zijn volgens de afrekening (Beginsaldo plus ontvangen voorschotten minus Uitgaven = Eindsaldo) en het werkelijk aanwezige saldo aan liquide middelen volgens de kas plus de saldi van de bank volgens de bankdagafschriften per begin c.q. eind van de periode.

Ad b De administratie

De administratie vanaf 1-1-1986 is als volgt bijgehouden:

Gedurende de jaren 1986 tot en met 3 oktober 1988 is de administratie bijgehouden via de Afdeling Financiën van het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister met behulp van een computer.
Overigens was de administratie van het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba ten tijde van het onderzoek van de Rekenkamer tot en met 1988 gecontroleerd door VB-Accountants, die zich onthouden van een oordeel met betrekking tot de gepresenteerde cijfers in de rekening op basis van onvoldoende functiescheiding en ontbreken van voldoende interne controlemaatregelen; immers, er zijn ondanks vele gemaakte afspraken hieromtrent nog altijd geen functie- c.q. taakomschrijvingen, geen instructies, geen procedurebeschrijvingen aanwezig.

Met ingang van 4 oktober 1988 tot en met 31 oktober 1989 is de administratie bijgehouden volgens een handmatig doorschrijfsysteem; echter hierbij dient aangetekend te worden dat de controlebladen van 1988 onvindbaar zijn gebleken, terwijl die van 1989 niet volledig waren.

Voor de periode tussen 1 november 1989 en 1 januari 1991 is geen financiële administratie aanwezig.

Achteraf, na de komst van de huidige direkteur, is getracht de financiële administratie voor het jaar 1991 op te zetten met behulp van een computer. De bankmutaties zijn geboekt in de financiële administratie; echter niet foutloos. Op deze tekortkomingen wordt later teruggekomen. De kasmutaties 1991, voorzover bijgehouden in het kasboek, zijn niet opgenomen in de financiële administratie.

Geconstateerd is dat er grote bedragen (als kasopnames) zijn opgenomen van de bank, die in het kasboek niet als kasontvangsten zijn verantwoord. Ook hierop wordt later teruggekomen.

4.4.5. Geconstateerde feiten

Geconstateerd zijn de volgende feiten:

Financiële administratie

De financiële administratie vanaf oktober 1988 tot en met oktober 1989 is bijgehouden met behulp van een handmatig doorschrijfsysteem. Geconstateerd is dat de debet- en creditmutaties in 1989 niet in evenwicht zijn en dat de beginstanden niet volledig/onjuist zijn ingebracht.

De financiële administratie is in de periode 1 november 1989 tot en met 31 december 1990 niet bijgehouden. Ook het kasboek van de periode 1 november 1989 tot 13 november 1991 is in vorengenoemde periode heel gebrekkig (onvolledige/onjuiste verantwoording van ontvangsten en uitgaven) bijgehouden. Slechts kasuitgaven die door kasbonnen konden worden gestaafd zijn geboekt; echter deze zijn zeer beperkt in aantal.

De financiële administratie met betrekking tot 1991 is na de komst van de nieuwe direkteur (per 1 november 1991) aan de hand van bankdagafschriften gereconstrueerd. De boekingen zijn verricht door een personeelslid dat niet hiervoor is opgeleid. Dit heeft tot gevolg gehad dat er vrij veel fouten zijn gemaakt.

Zo zijn:

a) de kasmutaties niet in de financiële administratie verwerkt;

b) de rechtstreeks door Aruba betaalde uitgaven -door middel van cheques op naam van de desbetreffende leveranciers/dienstverlenende bedrijven- niet in de financiële administratie verantwoord;

c) de kasopnamen via de bank in sommige gevallen als zodanig (op een tussenrekening) in de financiële administratie verantwoord; in andere gevallen zijn kasopnamen via de bank gedeeltelijk of geheel rechtstreeks als uitgaven (met name ten laste van de begrotingsposten reis- en verblijfkosten, conferenties/seminars) verantwoord, waarbij dient te worden aangetekend dat deze uitgaven veelal niet gestaafd zijn met enige bescheiden. In het kasboek worden sommige van deze opnamen via de bank wel als kasontvangst aangemerkt; anderen

niet. Geconstateerd is ook dat sommige opnamen via de bank, die in de financiële administratie rechtstreeks als uitgaven zijn geboekt ook in het kasboek eerst worden verantwoord als ontvangst, waarna de hiermede verrichte kasbetalingen ook als uitgaven worden geboekt. Met andere woorden, indien de kasmutaties 1991 zondermeer in de financiële administratie zouden worden verwerkt, dan is er sprake van dubbel geboekte uitgaven.

Op basis van de bankdagafschriften en van de in het kasboek verantwoorde uitgaven kan de volgende opstelling worden gemaakt:

Kassaldo per 31 oktober 1989:		Hfl. 202,25
Bij: Kasontvangsten:		
Opnamen bank nov-dec 1989:	Hfl. 35.066,50	
Opnamen bank 1990:	Hfl. 190.955,19	
Opnamen bank jan-okt 1991:	Hfl. 103.396,46	
Totale opnamen via bank		Hfl. 329.418,15
		Hfl. 329.620,40
Af: Verantwoorde kasuitgaven:		
1989: nov-dec 1989:	Hfl. 32.492,10	
1990:	Hfl. 51.733,13	
1991:	Hfl. 39.152,10	
Totaal verantwoorde kasuitgaven		Hfl. 123.377,33
Kassaldo per 13 november 1991 moet zijn:		Hfl. 206.243,07
Werkelijk kassaldo 13 november 1991		Hfl. 1.688,30
Nog te verantwoorden uitgaven		Hfl. 204.554,77

Benadrukt dient te worden dat de in de opstelling opgenomen bedragen niet zijn gecontroleerd.
Opgemerkt dient te worden dat de opnamen via de bank veelal niet zijn verantwoord in het kasboek, terwijl in de tellingen van de verantwoorde kasuitgaven ook zijn begrepen de betalingen die via de bankdagafschriften reeds als uitgaven zijn verantwoord in de financiële administratie.
Overigens dient te worden opgemerkt dat de gevolgde procedure bij de verantwoording van de via de bank opgenomen gelden niet waterdicht is. Ter illustratie hiervan wordt een fictief voorbeeld gegeven:
Er wordt een bedrag van de bank opgenomen van bijvoorbeeld

Hfl. 2.000, waarvan Hfl. 1.800 bedoeld is ter uitbetaling van een voorschot inzake een dienstreis en Hfl. 200 ter aanvulling van de kleine kas. Degene voor wie het voorschot inzake de dienstreis is bedoeld wordt door middel van een machtigingsbrief gemachtigd om het geld van de bank op te halen. Hij ontvangt het geld (Hfl. 2.000) van de bank tegen kwijting voor ontvangst. Van dit opgenomen bedrag wordt Hfl. 200 - zonder dat daarvoor kwijting wordt verleend- afgedragen aan de kassier en als kasontvangst verantwoord. Het restantbedrag (Hfl. 1.800) wordt via de bankdagafschrift rechtstreeks als uitgave verantwoord, zonder dat enige bescheiden ter rechtvaardiging van de uitgave eraan ten grondslag ligt en zonder dat het desbetreffende personeelslid voor ontvangst van dit voorschot heeft getekend. Teneinde moeilijkheden te voorkomen is het aan te bevelen het gehele bedrag dat van de bankrekening wordt opgenomen tegen kwijting over te dragen aan de kassier en bij de (kas)uitbetaling van het voorschot het desbetreffende personeelslid voor ontvangst te laten tekenen.

d) als gevolg van het ontbreken van een deugdelijke crediteurenadministratie facturen dubbel betaald. Geconstateerd is dat een aantal keren teveel betaalde bedragen zijn gerestorneerd. Het is niet uit te sluiten dat er nog meer facturen dubbel zijn betaald zonder dat de teveel betaalde bedragen zijn terugbetaald.

e) uitgaven met betrekking tot voorgaande dienstjaren zijn in strijd met de comptabiliteitsvoorschriften ten laste gebracht van het dienstjaar, waarin de betaling heeft plaatsgevonden.

Het moge duidelijk zijn dat een dergelijke administratie geen dienst kan doen bij de kredietbewaking.

Promotie

De doelmatigheid en effectiviteit van de uitgaven inzake promotie van Aruba in Europa kan niet voldoende worden aangetoond.

Losse arbeidskrachten

In het verleden zijn netto-uurloonbedragen uitbetaald aan losse arbeidskrachten. De Rekenkamer merkt hierbij op dat, zodra er

sprake is van een gezagsverhouding tussen A.T.A.-Europa en de werknemer, A.T.A.-Europa op grond van de Nederlandse belastingwetgeving inhoudingsplichtige is, hetgeen inhoudt dat A.T.A.-Europa loonbelasting e.d. dient in te houden en deze dient af te dragen.

Omzetbelasting (O.B.)

Er worden naar de inschatting van de Rekenkamer aanzienlijke bedragen aan O.B. betaald door A.T.A.-Europa. Onderzocht kan worden of A.T.A.-Europa niet in aanmerking kan komen voor een O.B.-nr., zodat de in rekening gebrachte/betaalde O.B. kan worden teruggeclaimd bij de Belastingdienst. Indien aan A.T.A.-Europa een O.B.-nr. wordt toegekend, dan zal dat inhouden dat over de leveringen van (goederen en) diensten O.B. in rekening moet worden gebracht aan de afnemer en moet worden afgedragen.
Volgens de verklaring van de direkteur van de Direktie Toerisme zou in het verleden een aanvrage voor een O.B.-nr. zijn ingediend, welke zou zijn afgewezen.

Achterstandslijst crediteuren

Bij zijn vertrek raamde de vorige directeur dat A.T.A.-Europa (brief d.d. 30 oktober 1989 gericht aan A.T.A.-Aruba) een bedrag ad Hfl. 405.125,34 nodig heeft om de rekeningen in de resterende maanden van 1989 te kunnen te betalen. Van Aruba werden in die maanden voorschotten ad Hfl. 155.846,53 ontvangen.
De achterstanden in de betaling van crediteuren zijn waarschijnlijk ontstaan doordat jaar in jaar uit de begroting voor toerismebevordering in Europa is overschreden zonder dat daarvoor suppletoire begrotingen zijn vastgesteld door de Staten.

Uit het volgende overzicht blijkt dat de overschrijdingen fors zijn.

	Begrote uitgaven	Vlgs. de (voorlopige) rek. Werkelijke Uitgaven	Onderschrijding/ Overschrijding
1986	Afl. 50.000	Afl. 298.986,99 *	- Afl. 248.986,99
1987	Afl. 100.000	Afl. 210.123,88 *	- Afl. 110.123,88
1988	Afl. 200.000	Afl. 553.957,34 */**	- Afl. 353.957,34 **
1989	Afl. 771.000	Afl. 1.498.326,00	- Afl. 727.326,00
1990	Afl. 1.075.000	Afl. 829.300,00	Afl. 245.700,00
1991	Afl. 3.782.220	niet bekend	
1992	Afl. 4.230.900	niet bekend	

* De genoemde bedragen zijn afkomstig van de rekeningen van Arubahuis, zoals gecontroleerd door VB-Accountants en luiden in Hfl.
Gemakshalve is ervan uitgegaan dat de koersverhouding Hfl.: Afl. = 1:1.

** In 1988 wordt in de maanden oktober tot en met december 1988 nog eens een bedrag ad Afl. 719.721,77 als uitgaven verantwoord, hetgeen de begrotingsoverschrijding op een bedrag ad Afl. 353.957,00 + Afl. 719.721,77 = Afl. 1.073.679,11 brengt. Hieronder zitten bedragen van resp. Hfl. 392.323,69 en Hfl. 49.704 die resp. door de E.G. en KABNA-promotiefonds zouden worden gefinancierd.

In zijn brief d.d. 12 februari 1990, gericht aan de Minister van Economische Zaken, stelde de Gevolmachtigde Minister van Aruba dat de uitstaande facturen per eind januari 1990 een bedrag belopen van Hfl. 853.842,11.
Volgens de door A.T.A.-Europa bijgehouden lijsten van de nog te betalen facturen zou de stand van de openstaande posten per 8 april jl. Hfl. 327.517 hebben bedragen. Aangetekend dient hierbij te worden dat binnengekomen facturen niet van een volgnummer zijn voorzien. Het is dan ook niet na te gaan of deze lijst compleet is.

4.4.6. Conclusies

Voor wat de administratieve organisatie betreft dienen met name de bevoegdheden van de regionale directeur verduidelijkt en schriftelijk vastgelegd te worden. Tevens is het noodzakelijk dat de te volgen procedures bij de uitvoering van de werkzaamheden worden beschreven. Voorts dienen instructies/richtlijnen ten behoeve van het personeel schriftelijk te worden vastgelegd.

De gevoerde administratie, voorzover aanwezig, vertoont nogal wat fouten. Kredietbewaking op grond van de bijgehouden administratie is niet mogelijk. Voorts vormt het bedrag, waarvan de besteding niet verantwoord is, een probleem.

De vraag is of de bedragen uitgegeven inzake promotie van Aruba in Europa voldoende effectief en doelmatig worden besteed.

In het verleden zijn op het loon van losse arbeidskrachten geen inhoudingen gepleegd.

Er dient een oplossing te worden gevonden met betrekking tot de achterstandslijst crediteuren.

Er wordt over banktegoeden van A.T.A.-Europa geen rente vergoed.

4.4.7. Aanbevelingen

Op korte termijn zal de beschrijving van de administratieve organisatie moeten plaatsvinden.

Gezien de hoeveelheid fouten in de administratie over 1991 is het aan te bevelen het personeelslid dat met het bijhouden van de administratie is belast, te begeleiden. De hoogte van de (in de periode 1 november 1989 en 13 november 1991) niet-verantwoorde uitgaven in aanmerking nemende is het aan te bevelen de administratie van bedoelde periode op te zetten en na te gaan hoe het niet-verantwoorde bedrag is besteed.

Het is voorts aan te bevelen een onafhankelijk adviesbureau een studie te laten verrichten naar de effectiviteit van de promotie van Aruba in Europa.

Een besluit dient te worden genomen ten aanzien van de in het verleden niet ingehouden c.q. afgedragen belasting/sociale verzekeringspremies met betrekking tot de losse arbeidskrachten.

Het is aan te bevelen op korte termijn schoon schip te maken voor wat betreft de achterstanden in de te betalen rekeningen. Het zal voor de toeristensector c.q. Aruba een slechte zaak zijn als aan de kredietwaardigheid van het Land Aruba wordt getwijfeld.

4.5 A.T.A.-VENEZUELA

4.5.1. Algemeen

Reeds in de jaren zeventig geschiedde de bevordering van toerisme vanuit Zuid-Amerika via een vertegenwoordiging, gevestigd te Caracas. Deze vertegenwoordiger was verantwoordelijk voor promotie-activiteiten in de landen waar de potentiële toeristen voor de bestemming Aruba zich bevonden; eigen onderzoek in het verleden zou hebben uitgewezen dat Aruba voor met name toeristen vanuit Venezuela, Colombia, Argentinië en Brazilië interessant zou kunnen zijn.

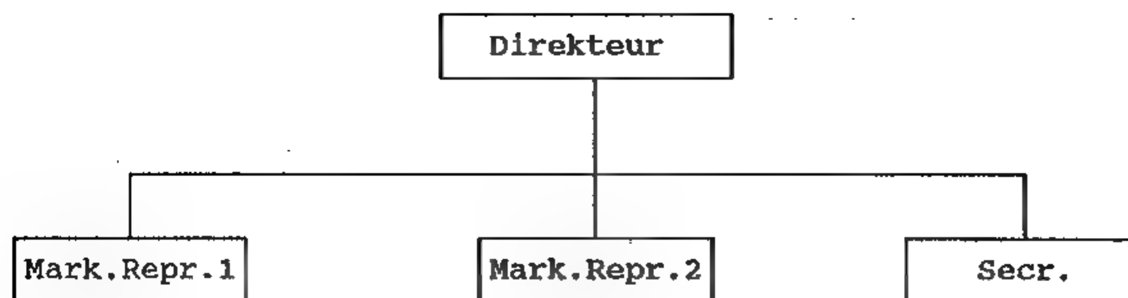
Door de toename van het aantal toeristen uit de genoemde landen werd na 1986 een vertegenwoordiging geopend in Colombia en sinds 1989 heeft A.T.A. ook in Argentinië een vertegenwoordiger zitten. In Brazilië is er nog geen vertegenwoordiger werkzaam; doch er worden wel promotie-activiteiten ondernomen via een aldaar gevestigd reclame- c.q. "public relations" (PR) -bureau. Recentelijk is een vertegenwoordigster in Chile aangesteld.

Overigens is het kantoor van de vertegenwoordiging van Colombia in verband met de spanningen in dat land tijdelijk gesloten geweest in 1988.

Bezocht is in het kader van dit onderzoek het kantoor, gevestigd te Caracas, mede omdat daar de direkteur zetelt die verantwoordelijk is voor de bevordering van toerisme in de genoemde Zuid-Amerikaanse landen. Zoals in het vervolg zal blijken heeft de direkteur van A.T.A.-Zuid-Amerika zijn verantwoordelijkheid voor de toerismebevordering in Zuid-Amerika zuiver promotioneel-technisch opgevat. Financiële verantwoording wordt door de vertegenwoordigingen in de overige Zuid-Amerikaanse landen niet afgelegd aan de direkteur van A.T.A.-Zuid-Amerika doch rechtstreeks aan A.T.A.-Aruba in de vorm van afrekeningen.

4.5.2. Organisatie

Het organisatiestructuurschema van A.T.A-Venezuela ziet er als volgt uit:



Noot:

Mark.Repr.1 = "Marketing-representative" die tevens belast is met het bijhouden van de administratie;

Mark.Repr.2 = "Marketing-representative" die tevens belast is met administratieve werkzaamheden;

Secr. = Secretaresse (vacature).

Het kantoor te Caracas wordt bemensd door 4 personeelsleden t.w. de direkteur, twee "marketing-representatives" en een secretaresse.
Gezien de kleine bezetting is functievermenging onoverkomenlijk. De direkteur was tot voor kort ook belast met het bijhouden van de administratie; sinds 1991 heeft hij deze taak overgedragen aan één van de "marketing-representatives".
Tenslotte dient te worden vermeld dat de secretaresse de dienst heeft verlaten zonder dat er meteen een vervangster voor haar in de plaats is gekomen. Het gevolg is dat één van de "marketing-representatives" thans ook administratieve werkzaamheden voor zijn rekening moet nemen waardoor hij minder tijd kan besteden aan promotionele activiteiten. Inmiddels zou een secretaresse zijn aangetrokken.

Functie- en taakomschrijvingen

De functie- en taakomschrijvingen zijn, hoewel deze globaal bekend zijn, niet schriftelijk vastgelegd.

Instructies richtlijnen

Evenmin zijn schriftelijke instructies/richtlijnen ten behoeve van het personeel aanwezig.

Controle

Zoals reeds onder punt 4.5.1. naar voren is gekomen, wordt er

door de overige vertegenwoordigers in Zuid-Amerika geen financiële verantwoording afgelegd aan de regionaal direkteur Zuid-Amerika. Er wordt dan ook geen controle op de financiële verantwoordingen van de regionale vertegenwoordigingen plaats door de regionaal direkteur Zuid-Amerika.
Door A.T.A.-Venezuela zelf worden periodieke afrekeningen opgesteld. Deze worden met de aan de betalingen ten grondslag liggende bescheiden en bankafschriften naar A.T.A.-Aruba gestuurd. Echter noch door A.T.A.-Venezuela noch door A.T.A.-Aruba worden de afrekeningen met de aanwezige banksaldi afgestemd.

4.5.3. Rechtspositie personeel

Van het ten tijde van het onderzoek in dienst zijnde personeel hebben twee personen de status van ambtenaar; verder is er een lokale kracht aangenomen.

4.5.4. Financiële verantwoording

Een probleem is dat de organisatie van A.T.A.-Venezuela te klein van omvang is waardoor functievermenging onvermijdelijk is. Schriftelijke vastleggingen van instructies/richtlijnen ten behoeve van het personeel zijn niet aanwezig. Tevens ontbreken procedurebeschrijvingen van de te verrichten werkzaamheden.

De administratie wordt bijgehouden aan de hand van de uitgeschreven cheques. Controle dat deze cheques inderdaad worden afgeschreven van de bank vindt niet plaats.

Voorts liep c.q. loopt de financiële afwikkeling van medische behandeling van Arubaanse patiënten in Venezuela via A.T.A.-Venezuela. In eerste instantie liepen de van het Land Aruba ten behoeve van de medische behandelingen ontvangen voorschotten en de betalingen van de medische uitgaven via dezelfde bankrekening van A.T.A.-Venezuela, welke oorspronkelijk alleen bestemd was voor toerisme-uitgaven. Later (m.i.v. eind april 1989) is er een afzonderlijke bankrekening geopend voor de via A.T.A.-Venezuela lopende medische uitgaven, maar desondanks is in verband met een tekort van liquide middelen op deze bankrekening -op uitdrukkelijk verzoek van de Direktie Financiën- de door A.T.A.-Venezuela

ten behoeve van toerisme ontvangen voorschotten gebruikt om medische betalingen te verrichten.

Tenslotte dient te worden vermeld dat A.T.A.-Venezuela kaarten verkoopt voor het "Jazz-Festival". Later wordt hierop teruggekomen.

4.5.5. Geconstateerde feiten

Door de Rekenkamer zijn de volgende tekortkomingen in de administratie geconstateerd:

a) Vooropgesteld dient te worden dat, gezien de zwakte van de administratieve organisatie en interne controle, geen uitspraken kunnen worden gedaan omtrent de volledigheid van de verantwoorde ontvangsten.
Vaststaat in ieder geval dat niet alle op de bank bijgeschreven bedragen ook op de afrekeningen van A.T.A.-Venezuela zijn verantwoord. Voorts worden de op de bank bijgeschreven bedragen die later met behulp van debetnota's van de bank worden tegengeboekt buiten beschouwing gelaten. In de afrekeningen worden noch deze bijschrijvingen noch de tegenboekingen verantwoord. Daar niet alle debetnota's bewaard zijn gebleven zijn deze posten moeilijk te beoordelen.
Aanbevolen wordt deze bedragen wel in de verantwoordingen mee te nemen en deze te boeken op een tussenrekening waardoor zij niet uit het zicht raken. Tevens is het noodzakelijk dat alle bescheiden worden bewaard.

b) De op de afrekeningen van A.T.A.-Venezuela verantwoorde uitgaven c.q. de door de Direktie Financiën ontvangen afrekeningen zijn niet volledig.
De volgende bedragen (in Bs.) zijn via de bank door A.T.A.-Venezuela betaald; echter bij de Direktie Financiën zijn zij nog niet als uitgaven geboekt en bij A.T.A.-Venezuela zijn sommige van deze uitgaven in de afrekeningen verantwoord:

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Promotie "Aruba de Primera"	39.050,00					
Gira			301.354,80			
Cheque-kosten			200,00	300,00	200,00	600,00
Interest			10,81	154,27		
Jazz-festival					384.511,00	
Stand bezoek V.S.						27.940,00
Uitgaven "Jazz"						109.444,80
Uitgaven inzake medische behandelingen						233.036,00
Diverse uitgaven		40,00		92,15	194,70	21,15
Totaal	39.050,00	40,00	301.565,61	546,42	384.905,70	371.041,95

Voor wat betreft de uitgaven inzake "Jazz-festival" kunnen twee opmerkingen worden geplaatst:

- De uitgaven inzake "Jazz-festival" ad Bs. 384.511,00 is - voorzover de Rekenkamer heeft kunnen nagaan- op een bedrag van Bs. 26.137,83 afgerekend (in dit verband wordt verwezen naar punt g).
- De afrekening inzake "Jazz-festival" 1991 bedraagt in totaal Bs. 328.980,80 (d.i. Bs. 109.444,80 plus uitgaven inzake promotie "Jazz-festival" in Venezuela ad Bs. 219.546,00). Laatstegenoemd bedrag is in de maandafrekening december 1991 van A.T.A.-Venezuela verantwoord als uitgaven inzake promotie/mediacampagne. Dit is niet juist; immers op deze manier worden deze uitgaven tweemaal geboekt; eenmaal via de maandafrekening van A.T.A.-Venezuela en eenmaal via de Stichting "Jazz-festival".

  Voorts dient te worden opgemerkt dat de van de Stichting "Jazz-festival" ad US$ 5.874,65 ontvangen cheque op 10 oktober 1991 is verzilverd bij een wisselkantoor tegen een bedrag ad Bs. 348.954,21. Op 25 oktober 1991 is op de bankrekening van A.T.A.-Venezuela slechts een bedrag ad Bs. 330.155,33 gestort. De reden van het verschil ad Bs. 18.798,88 is de Rekenkamer niet bekend.

c) Zowel de kasopnamen bij de bank ter aanvulling van de kleine kas als de verrichte kasbetalingen worden als uitgaven verantwoord. Met andere woorden er is sprake van dubbel geboekte uitgaven.

d) Er is via A.T.A.-Venezuela op uitdrukkelijk verzoek van de Direktie Financiën een bedrag ad Bs. 233.036 inzake medische behandelingen betaald met gelden, die bestemd waren voor het bevorderen van toerisme. Het is niet duidelijk of dit later is verrekend.

e) Sommige investeringen in bedrijfsmiddelen (bij de verhuizing in april 1989 naar het pand Centro Ciudad Commercial Tamanaco) zijn ten onrechte ten laste van de gewone dienst (in plaats van ten laste van de kapitaaldienst) gebracht.

f) Betaalde (huur)waarborgsommen (tot en met 1991 is reeds betaald: Bs. 13.500 + Bs. 21.000 + Bs. 65.540 = Bs. 221.540) worden ten onrechte ten laste van de gewone dienst (in plaats van ten laste van de kas-/reservedienst) gebracht.

g) Via A.T.A.-Venezuela worden uitgaven ten behoeve van het "Jazz-festival" gedaan welke -voorzover de Rekenkamer heeft kunnen nagaan bij derden- niet geheel is verrekend. Het niet verrekend gedeelte is weliswaar miniem.
Het betreft de volgende uitgaven:

Datum	Omschrijving	Bedrag in Bs.
06-01-89	Chequenr. 172.153	11.880,20
17-05-89	Chequenr. 262.255	42.000,00
01-06-89	Chequenr. 262.269	70.000,00
20-06-89	Chequenr. 262.285	10.200,00
27-07089	Chequenr. 352.264	251.348,00
26-07-89	Chequenr. 352.265	24.984,00
07-06-90	Chequenr. 462.582	55.090,00
13-06-90	Chequenr. 462.586	110.000,00
12-06-90	Chequenr. 462.587	1.000,00
14-06-90	Chequenr. 462.588	23.775,00
20-06-90	Chequenr. 462.593	11.541,00
22-06-90	Chequenr. 462.595	11.565,00
02-07-90	Chequenr. 552.603	171.540,00
Totaal		794.923,26
Ontvangen v. St. Jazz-festival:		
05-01-1989	Bs. 22.080,56	
25-06-1989	Bs. 388.332,00	
25-05-1990	Bs. 47.966,80	
12-06-1990	Bs. 286.631,07	
14-06-1990	Bs. 23.775,00	
		768.785,43
		26.137,83
		=========

h) Over de banktegoeden van A.T.A.-Venezuela wordt geen rente vergoed.

i) De begrote uitgaven inzake promotie van Aruba in Venezuela zijn als volgt:
1986 Afl. 150.000
1987 Afl. 200.000
1988 Afl. 200.000
1989 Afl. 200.000
1990 Afl. 250.000
1991 Afl. 450.000
1992 Afl. 1.100.000

De effectiviteit en doelmatigheid van deze uitgaven konden aan de Kamer niet voldoende worden aangetoond.

4.5.6. Conclusies

Gegeven de beperkte omvang van A.T.A.-Venezuela valt er aan functievermenging niet te ontkomen. Derhalve zal de administratieve organisatie/interne controle steeds een zwakke schakel blijven vormen in de organisatie.

Aan de beschrijving van de administratieve organisatie (functie- en taakomschrijvingen en procedurebeschrijvingen) is A.T.A.-Venezuela nog niet toegekomen.
Met name ten aanzien van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de regionaal direkteur dient door de A.T.A.-direktie een duidelijk standpunt te worden ingenomen omtrent de vraag of de controle op de financiële verantwoording al of niet tot de taak van de regionaal direkteur behoort.

Instructies/richtlijnen (bijvoorbeeld met betrekking tot de inrichting van de administratie en de maandelijkse afstemming van de afrekening met de volgens de bankafschriften aanwezige banksaldi en/of de werkelijk aanwezige kassaldi) ten behoeve van het personeel worden node gemist.

Het bijhouden van de administratie is niet vlekkeloos verlopen. Er wordt geschoven met gelden hetgeen in strijd is met de

comptabiliteitsvoorschriften (uitgaven inzake medische behandelingen en inzake het "Jazz-festival").

Over de door A.T.A.-Venezuela aangehouden banktegoeden wordt geen rente vergoed.

De doelmatigheid en effectiviteit van de uitgaven inzake promotie zijn niet voldoende aangetoond.

4.5.7. Aanbevelingen

Een eerste vereiste is het beschrijven van de administratieve organisatie (functie- en taakomschrijvingen en procedurebeschrijvingen). Met name de functie- en taakomschrijving van de regionaal direkteur vraagt bijzondere aandacht.

De inrichting van de administratie is voor verbetering vatbaar. Vanuit de A.T.A.-direktie zal -in overleg met de Direktie Financiën- (voor alle A.T.A.-kantoren uniforme) instructies/richtlijnen omtrent de inrichting van de administratie en de afrekeningen moeten worden opgesteld. Het personeel dat belast is met het bijhouden van administratie zal, zo nodig, moeten worden begeleid.

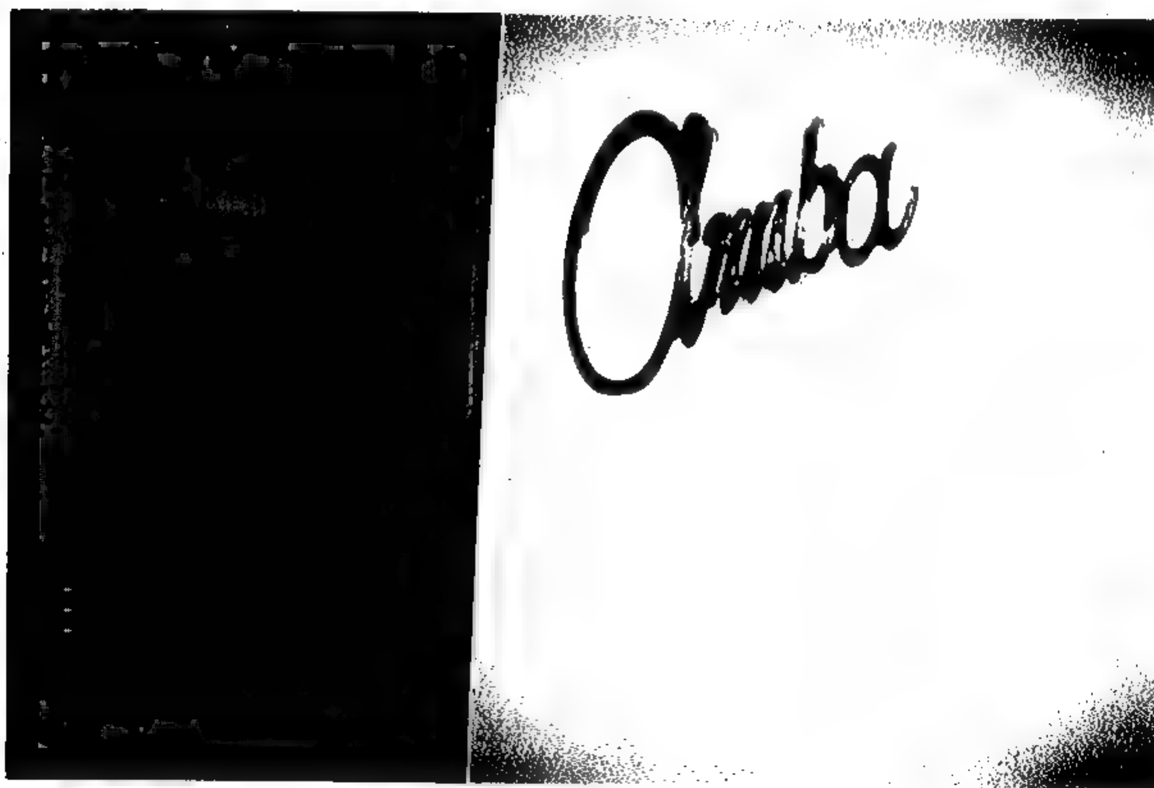
De overheid zal met betrekking tot de afhandeling van de betalingen inzake medische behandelingen ten behoeve van Arubaanse patiënten een standpunt moeten innemen. Indien A.T.A.-Venezuela hiermede wordt belast dan zal dat gaan ten koste van toeristenbevordering tenzij hiervoor personeel wordt aangetrokken.

Inzake de uitgaven ten behoeve van het "Jazz-festival" dient te worden opgemerkt dat het niet denkbeeldig is dat deze uitgaven, gedaan via buitenlandse A.T.A.-kantoren, niet ten laste van de juiste begrotingspost komen of geheel niet geboekt worden, hetgeen tot een vertroebeld beeld leidt van de werkelijke uitgaven van het "Jazz-festival".

Aangezien over banktegoeden van A.T.A.-Venezuela geen rente wordt vergoed is het aan te bevelen deze banktegoeden zo laag mogelijk

te houden.

Gezien de explosieve groei in de begrote c.q. werkelijke uitgaven inzake promotie van Aruba in Venezuela is het aan te bevelen een studie te laten verrichten naar de effectiviteit en doelmatigheid van deze uitgaven.



Afb. 6: Kantoor A.T.A.-Venezuela

5. Conclusies

De doelstelling van de regering om de toeristische sector sterk uit te breiden is in zoverre gerealiseerd dat het aantal beschikbare hotelkamers bijna verdrievoudigd is ten opzichte van 1985, terwijl oorspronkelijk een verdubbeling van het aantal hotelkamers werd nagestreefd.

De bezettingsgraad van de hotels die in 1986 sterk daalde (van 81% in 1985) tot 71% heeft in 1988 nagenoeg het niveau bereikt van vóór 1986, maar vertoont daarna een dalende lijn.
Uit het vorenstaande kan in ieder geval de conclusie worden getrokken dat de stroom toeristen minder hard is gegroeid dan het aantal beschikbare hotelkamers. Dit is geen gunstige ontwikkeling.
Pannell Kerr Forster hebben (in hun in hoofdstuk 2 van dit verslag genoemd rapport) erop gewezen dat meer dan verdubbeling van het aantal hotelkamers in een korte tijdspanne tot problemen kan leiden omdat een dergelijke groei in de toeristenstroom niet reëel is.

De doelstelling van A.T.A. is niet nader gepreciseerd, met als gevolg dat er onduidelijkheid bestaat of A.T.A. zich uitsluitend moet richten op de financieel draagkrachtigste toeristen.

De interne organisatie van de A.T.A.-kantoren heeft geen gelijke tred gehouden met de stormachtige ontwikkeling die A.T.A. sedert 1986 heeft doorgemaakt. Er bestaat onduidelijkheid ten aanzien van:

- de taken en bevoegdheden van het personeel in het algemeen en van de (regionale) directeuren en vertegenwoordigers in het bijzonder;
- de wijze waarop de taken moeten worden uitgevoerd.

Van een opzet van de administratieve organisatie is nauwelijks sprake. Schriftelijke vastgelegde procedurebeschrijvingen en richtlijnen ontbreken. Van enige -achteraf- waarneembare interne controle is dan ook geen sprake.

De administraties van de A.T.A.-kantoren worden veelal bijgehouden door personeelsleden, die daartoe niet zijn opgeleid. Instructies met betrekking tot de opzet van de administratieve organisatie/interne controle en de inrichting van de administratie worden noch door de Direktie Financiën noch door de A.T.A.-direktie gegeven.
Van de bezochte A.T.A.-kantoren voldoet alleen de door A.T.A.-Canada bijgehouden administratie aan de daaraan te stellen eisen. De administraties van de andere bezochte A.T.A.-kantoren zijn in meerdere of mindere mate voor verbeteringen vatbaar.
Het belang van het voeren van een goede administratie, welke vaak als een noodzakelijk kwaad wordt beschouwd, kan niet voldoende door de Rekenkamer worden benadrukt. Anders is het voeren van kredietbewaking onmogelijk en wordt de leiding een belangrijke "tool of management" onthouden.

De doelmatigheid en effectiviteit van met name de uitgaven inzake promotie (reclame en "public relations") van Aruba kan door de A.T.A.-kantoren niet voldoende worden aangetoond.

Ten aanzien van A.T.A.-V.S. is een nadere regeling van de rechtspositie van met name de "local hires" geboden. Verder bestaat onduidelijkheid met betrekking tot functionarissen die aangesteld zijn in een bepaalde functie doch die deze om welke redenen dan ook niet uitoefenen.

Ten aanzien van A.T.A.-Europa bestaat onduidelijkheid omtrent de besteding van de via de bank opgenomen gelden in de periode liggende tussen 1 november 1989 en 13 november 1991. Tevens dient een besluit te worden genomen met betrekking tot de niet-ingehouden loonbelasting e.d. van de losse arbeidskrachten en de achterstandslijst crediteuren.

Ten aanzien van A.T.A.-Venezuela is naar voren gekomen dat in strijd met comptabiliteitsvoorschriften -al dan niet op verzoek van de Direktie Financiën- wordt geschoven met gelden die voor toerismebevordering bestemd zijn.

6. Aanbevelingen

De doelstelling van A.T.A. dient nader te worden gepreciseerd. Bij de beantwoording van de vraag omtrent o.a. de doelgroepen en de landen waarop A.T.A. zich moet richten, moet in het oog gehouden worden dat de toeristenstroom moet groeien gezien het vergrote aanbod van beschikbare hotelkamers.

Het door de A.T.A.-direktie uitgestippeld beleid dient te worden uitgevoerd door de A.T.A.-kantoren c.q. -vertegenwoordigingen die hiertoe (schriftelijk) vastgelegde richtlijnen/instructies van de A.T.A.-direktie moeten ontvangen.

Voor wat de administratieve organisatie betreft is het noodzakelijk dat de functies, taken en bevoegdheden van alle personeelsleden (schriftelijk) worden vastgelegd. Bij de verdeling van taken dient zoveel mogelijk scheiding van beschikkende, bewarende en registrerende functies te worden nagestreefd.
Een schriftelijke vastlegging van de te volgen procedures bij de uitvoering van de werkzaamheden is vereist.
Eveneens dienen richtlijnen/instructies, die door het personeel bij de uitvoering van de werkzaamheden in acht moeten worden genomen, schriftelijk te worden vastgelegd.

Door of namens de A.T.A.-direktie dient middels financiële verantwoordingen controle te worden uitgeoefend op de A.T.A.-kantoren c.q. -vertegenwoordigingen. Het is aan te bevelen een interne controleur hiermede te belasten.

Met betrekking tot de inrichting van de administratie van de A.T.A.-kantoren c.q. -vertegenwoordigingen is het aan te bevelen een grote mate van uniformiteit hierin aan te brengen. Ook de opstelling van de periodieke afrekeningen (inclusief de periodieke afstemmingen) door buitenlandse kantoren is voor uniformering vatbaar. Voorts is het aanbevelenswaardig afspraken te maken met de buitenlandse kantoren c.q. -vertegenwoordigingen met betrekking tot:
- de periodiciteit van de afrekeningen (bijvoorbeeld een maand);

- de uiterste datum voor de indiening van de afrekeningen (bijvoorbeeld binnen 10 dagen na afloop van de desbetreffende maand) en ook een sanctie hieraan te verbinden (bijvoorbeeld indien de afrekening niet vóór de afgesproken dag is ontvangen dan worden de voorschotaanvragen van de desbetreffende A.T.A.-kantoren opgeschort). Uiteraard dient deze sanctie strikt te worden toegepast.

Tevens is het aan te bevelen het personeel dat belast is met het bijhouden van de administratie, zo nodig, te begeleiden.

Wellicht kan het overwogen worden om het verstrekken van informatie door de hotels wettelijk te regelen bijvoorbeeld in de Landsverordening Logeerbelasting (A.B. 1968 no.21).

Voorts ware het te overwegen om de Gevolmachtigd Minister in de V.S. resp. Gevolmachtigde Minister in Nederland in ieder geval op de hoogte te houden van de ontwikkelingen bij A.T.A.-V.S. resp. A.T.A.-Europa.

Gezien de hoogte en de explosieve groei van de uitgaven inzake promotie (reclame en "public relations") van Aruba (bij o.a. A.T.A.-V.S., A.T.A.-Europa en A.T.A.-Venezuela) is het aan te bevelen een studie te laten verrichten naar de effectiviteit van deze uitgaven en van promotie in bepaalde landen (bijvoorbeeld Japan). Tevens is het aan te bevelen hierbij het al dan niet uitbesteden van de promotie van Aruba aan reclame- en PR-bureau's in heroverweging te nemen.

In verband met rentederving is het aan te bevelen de bevoorschotting aan de A.T.A.-kantoren aan te passen aan de werkelijke uitgaven. Vanzelfsprekend dient dan de bevoorschotting tijdig te gebeuren en dient ter opvanging van eventueel onvoorziene uitgaven een overschot aan liquide middelen van beperkte omvang door de A.T.A.-kantoren te worden aangehouden.

Ten aanzien van A.T.A.-V.S. worden voorts de volgende aanbevelingen gedaan:

- Ontvangsten en uitgaven inzake de bevordering van de "incentive" markt dienen afzonderlijk te worden geregistreerd. Over

de ontvangen en bestede bedragen dient verantwoording te worden afgelegd. Vanuit de A.T.A.-direktie dient een standpunt te worden ingenomen omtrent de besteding van de verworven fondsen en middels richtlijnen sturing geven aan de A.T.A.-kantoren die met de uitvoering zijn belast.

- De rechtspositie van met name de "local hires" dient op korte termijn te worden geregeld.

Ten aanzien van A.T.A.-Europa worden ook de volgende aanbevelingen gedaan:

- Een oplossing te zoeken voor de nog te betalen openstaande facturen;
- De besteding van het niet-verantwoorde bedrag aan een nader onderzoek te onderwerpen;
- Een besluit te nemen ten aanzien van de in het verleden niet ingehouden c.q. afgedragen belasting/sociale verzekeringspremies met betrekking tot de losse arbeidskrachten.

Ten aanzien van A.T.A.-Venezuela worden ook de volgende aanbevelingen gedaan:

- Inzake het afhandelen en administreren van de uitgaven door A.T.A.-Venezuela van de medische behandelingen van Arubaanse patiënten in Venezuela dient een standpunt te worden ingenomen. Indien A.T.A.-Venezuela hiermede belast blijft dan gaat dat ten koste van toerismebevordering, tenzij personeel hiervoor wordt aangetrokken.
- De uitgaven inzake het "Jazz-festival" via A.T.A.-Venezuela te beperken tot het bedrag dat vooraf van de "Commissie Jazz-festival) wordt ontvangen ter voldoening van deze uitgaven.

7. Reactie van de Minister

De reactie van de Minister is als volgt:

Naar aanleiding van het concept-rapport inzake toerisme samengesteld door de Algemene Rekenkamer Aruba aan de hand van een onderzoek bij het hoofdkantoor van de Direktie Toerisme alsmede bij de vestigingen in de Verenigde Staten, Canada, Nederland en Venezuela moge ik U als volgt berichten.

Ik deel Uw mening dat de administratieve organisatie, de interne controle en de financiële administratie van zowel de buitenlandse kantoren als van het hoofdkantoor van de Direktie Toerisme verbeterd dienen te worden.

Inmiddels is door de direkteur van de Direktie Toerisme in overleg met de Minister van Economische Zaken en Toerisme correctieve maatregelen genomen en is er een proces op gang gekomen om een interne controle systeem bij A.T.A.-hoofdkantoor in te voeren. Tevens is bij A.T.A.-V.S. een administratief beleidsfunktionaris benoemd, terwijl ook bij A.T.A.-Europa binnenkort een financieel-administratieve kracht benoemd zal worden. De overige buitenlandse vestigingen van A.T.A. zullen eveneens versterkt worden met financieel-administratieve medewerkers.

Als een integraal onderdeel van mijn reactie doe ik U onverkort toekomen het rapport van de direkteur van de Direktie Toerisme waarin de directeur van de Direktie Toerisme een behoorlijk aantal onjuistheden in het rapport van de Algemene Rekenkamer rechttrekt.

Ik sta toch versteld dat de rapporteurs van de Algemene Rekenkamer niet de moeite genomen hebben om bij de statistische afdeling "Research and Planning" van A.T.A.-Aruba meer uitleg te vragen waardoor er verkeerde stellingen gehanteerd worden, en waardoor een minder realistisch beeld geschetst wordt. De direkteur van de Direktie Toerisme trekt een en ander recht in zijn rapport.

Ik doe U tevens een 3-tal rapporten toekomen van Lou Hammond & Associates A.T.A.'s "public relations"-firma in de Verenigde Staten van Noord-Amerika met een verantwoording van de "public relations" aktiviteiten ten behoeve van Aruba over de afgelopen 6 jaar alsmede een "year to date" overzicht van activiteiten voor het jaar 1992. Ik hoop hiermee genoegzaam aan te tonen dat de "fee" die aan Lou Hammond betaald wordt bijzonder effectief wordt besteed.

Ter verduidelijking van de doelmatigheid en effektiviteit van de advertentie- en reclame-uigaven bied ik U eveneens aan het stuk "Aruba and Caribbean Tourism" een rationale voor de effectieve investering in promotie en advertentie-campagne voor Aruba.

Gezien de explosieve groei van overheidsuitgaven inzake de bevordering van toerisme en de enorme bedragen die zullen worden uitgegeven aan de promotie van Aruba hoop ik dat de Algemene Rekenkamer periodiek onderzoeken zal blijven verrichten bij de Aruba Tourism Authority, zowel bij het hoofdkantoor als bij de buitenlandse vestigingen van de Direktie Toerisme.

Deze reactie is op enkele spellingwijzigingen na, teneinde deze in overeenstemming te brengen met de rest van het rapport, woordelijk overgenomen. Op deze reactie van de Minister en het rapport van de direkteur van de Direktie Toerisme wordt in hoofdstuk 8 teruggekomen.

8. Weerwoord van de Rekenkamer

De Rekenkamer heeft op de reactie van de Minister (met name op het rapport van de direkteur van de Direktie Toerisme) enige op- en aanmerkingen.

De Rekenkamer is verheugd te vernemen dat de problemen bij de Direktie Toerisme voor wat betreft de administratie, administratieve organisatie en interne controle door de Minister worden onderkend en dat de bereidheid er is om maatregelen te nemen teneinde de situatie te verbeteren.

Op de door de direkteur van de Direktie Toerisme geplaatste kanttekeningen zal slechts -voorzover deze naar de mening van de Rekenkamer relevant zijn- nader worden ingegaan. Enkele van de vorengenoemde kanttekeningen hebben geleid tot aanpassingen van het (concept-)rapport.

Teneinde de bespreking van het door de direkteur van de Direktie Toerisme geleverde commentaar te vergemakkelijken is dit (schuingedrukt) integraal hieronder opgenomen met daaropvolgend -voorzover nodig- de (vetgedrukte) reactie van de Rekenkamer.

Commentaar op het concept verslag v.d. Algemene Rekenkamer m.b.t. de bevindingen op de A.T.A. filialen in New York, Toronto, Caracas en Den Haag.

Algemeen

In het voorwoord wordt gesteld dat zowel ATA-Den Haag als ATA-Caracas en ATA-New York instructies en richtlijnen missen m.b.t. de inrichting van de administratie. De administratie op die kantoren dient sterk verbeterd te worden.
De administratie van ATA-Toronto echter voldoet aan de daaraan te stellen eisen, doch wederom 'zonder richtlijnen en instructies' van ATA-Aruba.
Deze richtlijnen, resp. instrukties bestaan echter wel degelijk, en zijn vervat in de Marketing Plan, welke jaarlijks rond de maand september wordt herzien.
Op geen van de kantoren is een bevoegde administratieve kracht

aanwezig. Inmiddels is voor het New York filiaal een kracht benoemd, die in dienst zal treden zodra de papieren rompslomp achter de rug is en deze VOLLEDIG BEVOEGDE administratieve kracht zal zijn ingeschaald.
Voor elk van de andere kantoren dient op korte termijn een boekhouder te worden aangesteld.
Het gemis aan richtlijnen en instructies is reeds door onze eigen vertegenwoordigers naar voren gebracht tijdens onze laatst gehouden marketing meetings, en onze financiele administratie hoopt deze instructies binnen een redelijke termijn in boekvorm te produceren.

Reactie Rekenkamer:
De richtlijnen resp. instructies welke in het marketingplan zouden zijn vervat, zijn door de Rekenkamer daarin niet aangetroffen. Wel zijn zeer summiere taakomschrijvingen voor sommige personeelsleden bij A.T.A.-V.S., A.T.A.-Canada en A.T.A.-Venezuela daarin te vinden. Ook zijn zeer globale verantwoordelijkheden voor bepaalde functies in het marketingplan opgenomen.
In de door de Rekenkamer bedoelde instructies zou precies moeten worden aangegeven hoe een bepaalde taak (werkzaamheid) dient te worden gedaan, terwijl in de richtlijnen regels dienen te worden opgenomen die in acht moeten worden genomen bij de uitvoering van de taak (met name hoe gehandeld moet worden ingeval van tegenstrijdige belangen).

Pag. 6 laatste alinea:
Ik kan mij niet verenigen met deze stelling.
Een accountants-controle is altijd mogelijk doch zal langere tijd vergen aangezien naast het Aruba-kantoor nog 4 semi-hoofdkantoren en 6 vertegenwoordigen deze controle moeten ondergaan.

Reactie Rekenkamer:
Door de Rekenkamer is bedoeld accountantscontrole, leidende tot een goedkeurende verklaring bij de verantwoording. Door het ontbreken van essentiële maatregelen van interne controle en het ontbreken van bewijzen (met name facturen, betalingsbewijzen c.q. kasbewijzen) is het voor een accountant niet mogelijk om achteraf met voldoende zekerheid vast te stellen dat de verantwoording

volledig, juist en tijdig is geschied.
Overigens zal accountantscontrole bij de toeristenkantoren zeer kostbaar zijn vanwege de (zeer) gebrekkige administratie en -in ieder geval met betrekking tot de verantwoordingen over de jaren tot en met 1992- niet leiden tot een goedkeurende verklaring.

Pag. 12 laatste alinea + pag 13 1e alinea:
hoofddoelstelling: aantrekken van middle to upperclass tourist. Charters houden niet altijd in dat deze per definitie de goedkope toerist vervoeren. Bij gebrek of tekort aan regulier scheduled airlines zullen charters moeten blijven inspringen. Canada heeft geen rechtstreekse verbindingen met Aruba en is dan ook grotendeels op charters aangewezen. De toerist uit Canada komt uit de middle to upper class, hetwelk in het algemeen onze doelgroep is. Charters komen ook regelmatig uit o.a. de V.S. (!) Brazilie, Venezuela en geen van deze markten kunnen als goedkoop worden aangemerkt.

Reactie Rekenkamer:
Gesteld wordt dat de hoofddoelstelling van A.T.A. is het aantrekken van de "middle to upperclass" toerist. Dit lijkt in strijd met de Memorie van Toelichting, behorende bij de begroting 1992 die spreekt van het aantrekken van de financieel draagkrachtigste (dus "upperclass" toerist) doelgroep.
Voorts wordt gesteld dat charters niet per definitie de goedkope toerist vervoeren. Deze indruk wordt wel gewekt in het in de Beurs- en Nieuwsberichten van 31 maart 1992 gepubliceerde interview met de vertegenwoordiger van A.T.A. in New York.

Pag.13 laatste alinea:
het is o.i. begrijpelijk dat de toevoer van toeristen naar Aruba niet evenredig heeft KUNNEN stijgen met de groei van het aantal hotelkamers. Waar hotels uit de grond konden worden gestampt en wel binnen een recordtijd, konden binnen diezelfde periode het aantal toeristen niet met hetzelfde percentage gegroeid zijn, o.a. vanwege het niet tijdig of onvoldoende promoveren van het produkt Aruba. De promotie welke thans gevoerd wordt in de voor Aruba potentiele markten, moet binnen een paar jaar leiden naar een aanvaardbare en redelijke bezettingsgraad.

Reactie Rekenkamer:

De Rekenkamer heeft de regering alleen willen waarschuwen tegen onbegrensde uitbreiding van het aantal hotelkamers. Het lijkt erop dat geredeneerd is in het verleden dat een vergroot aanbod van hotelkamers automatisch zijn te slijten aan toeristen. Echter, alvorens tot uitbreiding van het aantal beschikbare hotelkamers over te gaan zal een marktonderzoek moeten uitwijzen dat er vraag is naar meer hotelkamers. Een eventuele uitbreiding van het aantal hotelkamers op basis van gedegen marktonderzoek zal bovendien planmatig moeten verlopen opdat door middel van promotie van Aruba gezorgd kan worden voor een redelijke bezetting van de hotelkamers.

De vraag die bij de Rekenkamer opkomt is of A.T.A. de regering indertijd heeft gewezen op de mogelijke consequenties van het niet-planmatig uitbreiden van het aantal hotelkamers.

Pag. 14 3.2

Gezien het feit dat we op dit moment niet over een "Toeristenwet" beschikken is het moeilijk voor A.T.A. om de hotels iets te verplichten.

De dienst/directies die zich bezighouden met het innen van belastingen, moeten een of ander wet tot hun beschikking hebben om de "Logeerbelasting" van de hotels te kunnen innen.

Deze "Logeerbelasting" heeft directe relatie met de bezettingsgraad van een hotel.

Het niet ter beschikking stellen van gegevens, zoals o.a. van de individuele bezettingsgraad, leidt inderdaad naar een onjuiste overall occupancy. Een ingrijpen van overheidswege is dan ook aan te bevelen.

Reactie Rekenkamer:

De basis voor het van overheidswege opleggen van de verplichting tot het verstrekken van alle relevante gegevens door de hotels zal moeten worden geregeld in een wet, hetgeen op zich zal laten wachten. Als korte termijnoplossing voor dit probleem kan worden overwogen om deze verplichting in ieder geval op te nemen onder de door de overheid te stellen voorwaarden bij het verlenen van overheidsgaranties.

Pag. 14 3.2.1. conclusie c.

In het eerste tabel op blz 15 voor "1987" moet het getal 24673 in 24660 gecorrigeerd worden.

Het aantal hotelbezoekers is niet afgenomen doordat meer bezoekers in de "Commercial" hotels zijn gebleven, maar door het feit dat in het computersysteem van A.T.A. men in 1990/91 geen codes had voor de pas in operatie tredend hotels en hierdoor viel alles onder "Commercial". (pag. 15)

Reactie Rekenkamer:

De correctie van het aantal toeristen in 1987 is aangebracht. Voorts wordt gesteld dat in 1990/1991 bezoekers van de pas in operatie getreden hotels bij gebrek aan een code in het computersysteem zijn verwerkt onder "commercial" hotels.

Hierbij wil de Rekenkamer een aantal opmerkingen maken:

1) **De Rekenkamer wil U erop wijzen dat duidelijk in het rapport is vermeld dat het statistisch materiaal ontleend is aan de maandstatistieken van A.T.A., terwijl op bladzijde 6 van het rapport ook vetgedrukt is opgenomen dat op het cijfermateriaal geen accountantscontrole is toegepast. Accountantscontrole was, gezien de stand van de administratie van A.T.A. en met inachtneming van de beperkte capaciteit (mensen en middelen) van de Rekenkamer, in een korte tijdspanne niet haalbaar.**
2) **A.T.A. levert de statistische cijfers en is verantwoordelijk voor de volledigheid en juistheid van de door haar verstrekte statistische gegevens. Het is dan ook aan te bevelen dat A.T.A. in dergelijke gevallen door middel van een opmerking de gebruikers van de statistieken op de hoogte brengt van de onvergelijkbaarheid van de cijfers.**
3) **Tijdens de eindbespreking met de direkteur is naar voren gebracht dat er fouten zijn geconstateerd in de statistieken van A.T.A.. In verband met de afwezigheid van de met de produktie van de statistieken belaste medewerker kon toen verder niet hierop worden ingegaan.**
4) **Door A.T.A. wordt beweerd dat het aantal hotelbezoekers niet is afgenomen, maar de cijfers die deze bewering moeten staven zijn niet aan de Rekenkamer verstrekt. Op grond van de beschikbare cijfers (maandstatistieken A.T.A. c.q. statistieken gepubliceerd in de jaarverslagen van de Centrale Bank van**

Aruba) kan geen andere conclusie worden getrokken dan dat het aandeel van het aantal bezoekers dat in de hotels verblijft in ieder geval tot 1990 (in plaats van 1991 in het concept-verslag) afneemt. De thans door A.T.A. verstrekte cijfers met betrekking tot het totaal aantal bezoekers zijn niet in overeenstemming met de andere beschikbare statistische cijfers van A.T.A. en zijn dan ook niet aangepast in het rapport.

ad 3.2.2.
Hetzelfde geldt dan natuurlijk ook voor de absolute overnachtingen bij hotels in vergelijking met de absolute overnachtingen in de Commercial hotels.
Ook bij het vergelijken van de procentuele groei van de overnachtingen bij hotels en de procentuele groei bij de overnachtingen bij Commercial hotels geldt hetzelfde.
De groei bij hotelovernachtingen is er niet daar sommige van de hotelgasten onder de sectie Commercial zijn komen te zitten.

Reactie Rekenkamer:
Gegeven de ontwikkeling (zowel absoluut als relatief) van de privé-overnachtingen kunnen de in het concept-verslag getrokken conclusies gehandhaafd blijven.

Pag. 17: 1e3 regels:
logisch! verblijf op een prive-adres normaal gesproken goedkoper.

Pag 20: 3.2.4.:
klopt! Het aantal toeristen moet over een groter aantal hotels verdeeld worden, wat logischerwijs in een lager gemiddelde bezettingsgraad resulteert.

Pag. 21/22: Doelstelling A.T.A.
Zoveel mogelijk DRAAGKRACHTIGE toeristen naar Aruba brengen d.m.v. advertentie-campagnes, cooperatieve campagnes met partners op toeristisch gebied, i.e. tour-operators, luchtvaartmijen e.d., en door het voeren van P.R. activiteiten.
ATA richt zich in het bijzonder op de middle-to upperclass toerist.
Organisatie-schema: 2 correcties:

ATA-Japan vervalt en ATA-Canada staat thans los van de V.S.

Reactie Rekenkamer:
Moet de Rekenkamer hieruit concluderen dat er een verschuiving (van de draagkrachtigste naar de "middle to upperclass" toerist) heeft plaatsgevonden in de door A.T.A. te benaderen doelgroep? In het rapport is het organisatieschema ten tijde van het onderzoek opgenomen. De wijzigingen hierin die nadien zijn aangebracht zullen bij een volgend onderzoek worden meegenomen.
Uit de aan de Rekenkamer ter beschikking staande gegevens zou in plaats van A.T.A.-Japan een advertentie- c.q. reclamebureau zijn belast met de promotie van Aruba in Japan.

Pag. 23 1e helft:
Inderdaad is uniformiteit in het ATA bestand aan te bevelen, ofschoon de werkwijze zoals deze hier wordt voorgesteld van jaren her dateert en niet op onoverkomelijke moeilijkheden is gestuit. Onlangs is Canada los komen te staan van de V.S.

2e helft:
De conclusie als zou 'naar eigen inzicht' worden gehandeld is onjuist. Elke verplichting wordt in principe aangegaan met het akkoord van ATA-Aruba, nadat de Minister van Economische Zaken die verplichting eveneens heeft goedgekeurd. In uitzonderingsgevallen wordt ten alle tijde ervoor gewaakt binnen de begroting te blijven, en wordt alsnog de goedkeuring van de Minister verzocht en verkregen.

Reactie Rekenkamer:
In principe zouden verplichtingen kunnen worden aangegaan na accordering door de A.T.A.-directie resp. de Minister.
Tijdens het onderzoek bij de buitenlandse kantoren is komen vast te staan dat deze ideale situatie bij lange na niet wordt bereikt. Met andere woorden er worden -in afwachting van de goedkeuring van de minister- verplichtingen aangegaan met alleen de goedkeuring van de A.T.A.-directie. Ook is gebleken dat er voorwaardelijke goedkeuringen worden verstrekt door de Minister. De Minister keurde in zulke gevallen de dienstreizen c.q. promotionele uitgaven goed op voorwaarde dat er kredietruimte beschikbaar

was. En juist dit was noch door de Direktie Financiën noch door A.T.A. zelf nauwelijks te beoordelen vanwege de grote achterstanden in de administratie.
Voorts moet worden opgemerkt dat -alle goede bedoelingen ten spijt- met de gevoerde (gebrekkige) administratie kredietbewaking ten enen male niet mogelijk is. De vele begrotingsoverschrijdingen tonen dit ook aan.

Pag. 24: 4.1.4. beleid:
Draagkrachtige toeristen naar Aruba halen zowel via 'scheduled airlines' als via charters (soms zelfs 'scheduled charters' zoals VASP uit Brazilie, charters van grote tour-operators uit de V.S., en charters uit Venezuela, wanneer de -veelal- Venezolaanse luchtvaartmijen niet met hun normale vluchten aan de vraag kunnen voldoen). Charters echter 'à la van der Valk' moeten vermeden worden.

Fin. Adm.:
Deze koppeling is o.i. onnodig, omdat de definitieve administratie t.z.t. de voorlopige vervangt. De voorlopige administratie is een middel om op elk gegeven ogenblik een inzicht te hebben van wat er op een bepaalde begrotingspost nog beschikbaar is. Ten allen tijde wordt thans - na de grote overschrijding van de begroting in 1989 - gecontroleerd of de voorschotten worden aangewend zoals aangevraagd.
Wegens tekort aan bevoegd personeel vinden de maandelijkse afrekeningen niet altijd tijdig plaats. Drastische sancties kunnen - zolang dit personeel niet aanwezig is - niet ingevoerd worden. Wel wordt continu getracht om de achterstand zo minimaal mogelijk te houden.

Reactie Rekenkamer:
Tijdens het onderzoek is in ieder geval geconstateerd dat er geschoven wordt met gelden. Zowel door de directeur van A.T.A.-Europa als door de direkteur van A.T.A.-Venezuela is ook toegegeven dat er -noodgedwongen- wordt geschoven met gelden.
Dit is in strijd met de comptabiliteitsvoorschriften en zal bij een volgende controle een aandachtspunt zijn. De door de Rekenkamer gegeven aanbeveling hoeft niet noodzakelijkerwijs door

A.T.A. opgevolgd te worden. Wel dient de A.T.A.-direktie verantwoording af te leggen indien bij een volgende controle blijkt dat in strijd met de comptabiliteitsvoorschriften wordt gehandeld door zonder toestemming te schuiven met gelden.
Als A.T.A. geen sancties stelt op het niet tijdig indienen van de maandafrekeningen dan zal A.T.A. nauwelijks mogen verwachten greep te krijgen op de kredietbewaking.

Pag. 25:
Financiele controle wordt continu uitgeoefend, telkens wanneer de begroting wordt aangesproken. Controle van financiele verantwoordingen geschiedt echter niet op ideale wijze, zulks vanwege niet tijdige indiening van de maandafrekeningen.

Pag. 25: Mktng inspanningen:
de bewering als zouden de marketing inspanningen in bepaalde landen niet aantoonbaar weloverwogen geschieden, wordt verdedigd door het voorbeeld Japan. Voor ons een ongelukkig voorbeeld, immers de gelden welke tot nog toe in de Japanse markt zijn besteed, moeten beschouwd worden als een investering in een potentiele, zeer draagkrachtige markt, welke echter slechts langzaam op gang komt. De investering per aangevoerd toerist is dan ook hoog; de komende jaren zullen uitwijzen dat deze investeringen gegrond zijn geweest.
Diversificatie: de explosieve uitbreiding van het kamerbestand staat een geleidelijke diversificatie niet toe; indien dit geschiedt, zullen wij voor een nog langere periode te maken hebben met lagere bezettingsgraden.

Reactie Rekenkamer:
Een geleidelijke diversificatie hoeft niet noodzakelijkerwijs te betekenen dat gedurende langere periode lagere bezettingsgraden worden behaald.

ATA-USA.
Pag. 28:
A.T.A. Canada is inmiddels afgescheiden van de USA, en staat rechtstreeks onder ATA-Aruba.
Pto. Rico wordt in de nieuwe computer-opzet afgescheiden van de

U.S.A.

FULLFILLMENT CENTER

Door de verhuizing naar New Jersey heeft men een (1) van de vaste krachten verloren en geen drie; deze kracht is inmiddels vervangen.

Reactie Rekenkamer:

Ten tijde van het onderzoek zouden 3 "local hires" in ieder geval hebben overwogen om A.T.A.-V.S. te verlaten. Nu slechts één personeelslid ontslag blijkt te hebben aangevraagd zal het verslag worden aangepast.

RESEARCH & PLANNING

Het is heel moeilijk om een stricte controle op T.V. promotie uit te oefenen. Er is een schema met een tijdspan van een of twee uur, waartussen onze promotie wordt uitgezonden.

Om te zien of de uitzending werkelijk plaatsvindt, moet men iemand voor twee uur lang, constant voor de T.V. zetten.

Verder doet men hier zaken met grote en bonafide zaken, die geen risico nemen met hun reputatie, door niet volgens de vastgestelde schema de promotie uit te zenden. Het is wel mogelijk om een specifieke tijd te krijgen, maar dit is onbetaalbaar.

Reactie Rekenkamer:

Bij een goed functionerende interne controlesysteem dient ook de levering van tegenprestaties (zeker bij een miljoenenopdracht) door grote en bonafide bedrijven te worden gecontroleerd. Grote en bonafide bedrijven zouden in ieder geval moeten kunnen aangeven op welke dag(en) de promotie wordt uitgezonden, opdat de uitzending ervan al dan niet steekproefsgewijs kan worden gecontroleerd.

FUNCTIE- EN TAAKOMSCHRIJVING

Dat er helemaal geen (schriftelijke) vastgestelde functie- en taakomschrijving aanwezig zijn berust niet op waarheid.

Dat er kleine aanpassingen nodig zijn is waar, daar een taakomschrijving niet statisch is en periodiek aangepast dient te worden, door kleine veranderingen in het werk.

In afwezigheid van de direkteur weet iedereen wie de plaatsvervanger is (n.l. het hoofd van het fullfillment center), en bij navraag aan de verantwoordelijke instantie (de direkteur), had deze observatie achterwege kunnen worden gelaten.
Het is ook niet waar dat verlofdagen in verband met erkende feestdagen naar believen van de direkteur al dan niet worden toegekend.
Onze local hires hebben wel aanspraak op vakantiedagen, die ze ook geregeld opnemen. Ondertussen zijn ook de local hires verzekerd tegen ziekte en ongevallen.

Reactie Rekenkamer:
Hetgeen in de marketingplannen is opgenomen is te summier en niet voor alle functionarissen beschreven. Zo blijkt niet uit deze taakomschrijvingen wie de verantwoordelijke functionaris is bij afwezigheid van de directeur. Deze globale taakomschrijvingen dienen voorzover aanwezig in ieder geval uitgewerkt te worden en voorzover niet aanwezig opgesteld op te worden. De tekst van het rapport zal enigszins gewijzigd worden.
Tijdens het onderzoek is gebleken dat niet ieder personeelslid op de hoogte is geweest wie de directeur vervangt bij afwezigheid. Het is van belang dat niet alleen de directeur maar ook het overig personeel weet wie de verantwoordelijke functionaris is bij afwezigheid van de directeur.
Met aanspraak op vakantiedagen wordt door de Rekenkamer bedoeld dat er rechten op betaalde vakantiedagen zouden worden opgebouwd door de "local hires". Deze zouden wel onbetaald verlof hebben kunnen opnemen.

ADMINISTRATIE

De administratie werd uitgevoerd volgens een jarenlang bestaand systeem, en daar er geen nadere veranderingen voorgesteld werden is dit nooit veranderd. Na het bezoek van de Rekenkamer is de administratie volgens de aanbevolen richtlijnen aangepast.
Zoals reeds vermeld treedt binnenkort een boekhouder in dienst waarna de financiele administratie professioneel zal worden gevoerd: zijn eerste taak zal zijn orde op zaken te stellen en de boekhouding te saneren.
Onder Nr. 4.2.4. wordt een uiterst gevaarlijke bewering geuit,

n.l. dat er BEWUST geen verantwoording plaats vindt van de uitgaven van de Incentive markt.
Tenzij de Kamer deze stelling duidelijk met bewijzen staaft, verwachten wij rectificatie hiervan. Het is onaanvaardbaar dat wij eigenlijk in bedekte termen beticht worden van fraude, zoals trouwens verderop in het verslag over ATA-Caracas weer geschiedt. Van een respectabele instelling zoals de Algemene Rekenkamer is zo'n opmerking zeker niet te verwachten.

Reactie Rekenkamer:
De Rekenkamer heeft geconstateerd dat een aantal uitgaven ten behoeve van de "Incentive" markt niet werd verantwoord in de maandafrekeningen van A.T.A.-V.S.. Op de vraag van de Rekenkamer of deze uitgaven dan afzonderlijk worden verantwoord in maandafrekeningen heeft de Rekenkamer nog geen antwoord mogen ontvangen. Uit het feit dat deze uitgaven door A.T.A.-V.S. apart worden geadministreerd doch niet in de maandafrekeningen als zodanig worden verantwoord leidt de Rekenkamer af dat deze handelwijze op een zekere systematiek is gebaseerd. En aan systematisch handelen ligt nu eenmaal een bewustheidsaspect ten grondslag. Wat de redenen van deze handelwijze zijn is de Rekenkamer niet bekend. De Rekenkamer heeft dan ook niet beweerd dat het niet verantwoorden van de uitgaven ten behoeve van "Incentive" markt in de maandafrekeningen met opzet zou zijn geschied.

Fonds "Incentive" markt.
Wederom wordt beweerd dat er geen verantwoording plaats vindt van de uitgaven t.b.v. "incentive" markt.
Dit berust op onwaarheid.
Van het ATA-budjet is het bedrag van US$ 50.000,- ter beschikking gesteld t.b.v. de incentive markt in de USA: de Arubaanse partners in de incentive markt nemen elk deel met het bedrag van US$ 6000,-, voor een gezamenlijk totaal van US$ 100.000,-.

Reactie Rekenkamer:
Kortheidshalve wordt verwezen naar vorenstaande opmerking.

VOORSCHOTTEN DHR. IBARRA
In een brief aan Minister Briesen, rechtgetrokken.

Voorschot op salaris 17-10-1990 $3,000.00, is direkt door Aruba teruggestort. Het betrof hier een check van de centrale bank voor uitbetaling van de salarissen, welke echter niet gedekt was.

Reactie Rekenkamer:
De Rekenkamer heeft, doordat een copie van de bewuste brief niet mee is gezonden, niet kunnen vaststellen welke correcties zijn aangebracht.

DIENSTAUTO
Als men de moeite had genomen om na te gaan, hoe vaak Dhr. Ibarra zijn privewagen voor werk gebruikte in 1991, dan had men een rapport uitgebracht met meer credibiliteit.
Voordat besloten werd de dienstwagen in New Jersey te parkeren werd per maand $115.00 vs $70.00 aan parkeergeld betaald. Dus een besparing van $45.00 per maand. In plaats van maandelijks mileage te belasten, was het administratief eenvoudiger $70.00 voor gebruik van de privewagen te belasten, wat neerkomt op 116 mijl per maand oftewel 3.8 mijl per dag. Ondertussen is dit rechtgetrokken. Onkosten slechts $25.00 meer per maand als je de totale onkosten beschouwt.

Reactie Rekenkamer:
De Rekenkamer vraagt zich dan alleen af welke correcties ondertussen zijn aangebracht en waarom? Voorts maakt de Rekenkamer U erop attent dat het vergoeden van zakelijke kilometers, gereden met een privé-auto, alleen mogelijk is indien:
- **daarvoor een (ministeriële) beschikking is afgegeven;**
- **de zakelijke kilometers kunnen worden aangetoond;**
- **de dienstauto niet beschikbaar was.**

PROMOTIE
Hoe kan de doelmatigheid van bestede gelden worden aangetoond als er nooit vragen hieromtrent werden gesteld? Zulke opmerkingen zijn onverantwoord en eenzijdig, zonder de betrokken instanties de kans te geven om een en ander uit te leggen, om een betere kijk op zaken te geven.

Reactie Rekenkamer:

Voorzover de Rekenkamer heeft kunnen vaststellen zijn er geen andere offertes aangevraagd toen het contract met A.C. & R. werd aangegaan c.q. verlengd. Dit is in strijd met de comptabliteits-voorschriften aangaande uitbesteding van werkzaamheden van dergelijke omvang. Hierdoor wordt beoordeling van de prijs ten opzichte van de te leveren prestaties moeilijk, zo niet onmogelijk gemaakt.

CHARTERS

Inderdaad heeft de Directeur USA zijn zorg uitgesproken over de charter markt.

Hij heeft gezegd dat er een balans moet zijn tussen de percentages van charters en geregelde vluchten.

Hij heeft ook gezegd dat hun beleid is om nieuwe markten te openen, met charters en daarna proberen om geregelde vluchten aan te trekken wanneer de markt groot genoeg is om een maatschappij die geregelde vluchten vliegt ervan te overtuigen dat ze geld kunnen maken op die route.

Canada kwam ter sprake toen de twee markten, de V.S. en Canada werden besproken, waar duidelijk naar voren kwam, hoe moeilijker de V.S. markt is vergeleken met Canada. In de V.S. moet men met ongeveer 50 wholesalers/touroperators werken vs Canada drie (3).

Er is ook gesproken over risicospreiding; waarom de Canadese markt belangrijk is om niet alleen onafhankelijk te zijn van één markt; te riskant. De Canadese markt blijft een charter markt totdat geregelde vluchten kunnen worden aangetrokken i.p.v. charters.

Men moet er hier voor zorgen dat het niet uit de hand loopt en dat er teveel charters komen en Aruba de indruk gaat creeren dat we een goedkope bestemming zijn. Het is onverantwoord om te beweren dat er geen beleid is en dat de rechterhand niet weet wat de linker doet. Met betere communicatie had dit rapport veel efficienter en objectiever kunnen zijn.

Reactie Rekenkamer:

A.T.A. stelt dat charters in principe niet de goedkope toerist hoeven te vervoeren en toch wordt er gevreesd dat als er teveel charters op Aruba aankomen de indruk wordt gewekt dat Aruba een

goedkope bestemming zou zijn.
De Rekenkamer vraagt zich voorts af of A.T.A. reeds heeft bepaald tot hoever gegaan wordt met het binnenhalen van charters op Aruba. Is daar een plafond voor gesteld? Ten tijde van het onderzoek zou de vertegenwoordigster van A.T.A.-Canada hebben laten doorschemeren dat zij een dergelijke richtlijn niet zou hebben ontvangen.

JAZZ FESTIVAL

Opgemerkt werd dat het Jazz-Festival veel meer effect op het toerisme zou kunnen hebben als men vroeg begint teneinde zoveel mogelijk publiciteit te krijgen. Ook dat het evenement gespreid kan worden om zodoende meer effect te kunnen hebben en ons promotiegeld over een langere periode uit te spreiden in plaats van zoveel geld te concentreren op 2 weekeinden.

DIENSTREIZEN

Het is onwaar dat voor dienstreizen hoofdzakelijk gebruik wordt gemaakt van vliegtuig, taxi en openbaar vervoer. Voor afstanden welke binnen vier uur rijden van het hoofdkantoor liggen, wordt de dienstwagen gebruikt.

Reactie Rekenkamer:
De tekst in het verslag wordt aangepast.

ATA-CANADA

Communicatie en sturing: Mw. Rouse is in permanent contact met ATA-Aruba, zowel v.w.b. de planning van de promotie alsook v.w.b. de uitvoering van haar werkzaamheden. Uiteraard wordt in belangrijke mate rekening gehouden met de opinies van Mw. Rouse, omdat zij de Canadese markt volledig beheerst en een duidelijke inzicht daarop heeft.
De "goedkope" charter toerisme is al eerder besproken:
charter toerisme hoeft niet perse goedkoop te zijn.
De rechtspositie van onze vertegenwoordigster is inmiddels geregeld, zodat de salarisbetaling op de normale wijze plaats vindt.

ATA-EUROPA

4.4.2. pag. 50: 1e alinea: personeelslid met studie-opdracht wordt niet terugverwacht.

Een personeelslid met b.v.v.d. kan ten alle tijde teruggeplaatst worden, i.v.m. continue uitbreiding van de werkzaamheden.

Funktie - c.q. taakomschrijving: de huidige direkteur legt hieraan thans de laatste hand. De direkteur is NIET belast met de financiele administratie, maar heeft wel de opdracht gekregen deze administratie te saneren, terwijl op korte termijn een volledig bevoegde administratieve kracht dient te worden aangesteld.

Doelstelling: Het aantal draagkrachtige toeristen - middle to upperclass - naar Aruba vermeerderen door gerichte promotie middels advertenties, tradeshows, deelname aan beurzen e.d.

Controle: vindt continu plaats, hetzij mondeling, hetzij schriftelijk, b.v. ingeval van vergaderingen en deelname aan tradeshows, beurzen e.d.

Een periodieke kwartaal verslaggeving - zal ingaande 1993 van start gaan.

pag. 54 Kleine Kas: Kasboek is inmiddels onderhanden genomen en gecorrigeerd.

pag. 55 Afrekeningen: de achterstand in de afrekeningen beloopt thans een 5-tal maanden, hetwelk naar verwachting binnenkort zal zijn ingehaald; dit houdt ook in dat afstemming wel plaats vindt.

pag. 57: Fin. Adm: De situatie op financieel gebied is inmiddels rechtgetrokken en alle uitgaven/betalingen etc. verantwoord.

pag. 60: Omzetbelasting: De term "enorme bedragen" is o.i. overdreven. De grootste betalingen betreffen de Advertentie-firma van Heusden en de PR firma Weekenstroo.

Beiden worden rechtstreeks vanuit Aruba betaald en zijn dan ook niet onderhevig aan O.B.

Reeds eerder is op instruktie van ATA-Aruba getracht een O.B. nummer te verkrijgen, doch dit verzoek is afgewezen.

Dit OB nummer is slechts aan het Aruba-Huis voorbehouden.

Reactie Rekenkamer:

Het advertentie-bureau van Heusden en het PR-bureau Weekenstroo zijn sinds kort (voorzover valt na te gaan sinds 1991) ingeschakeld; daarvoor werd er met Vaz Dias Advertising gewerkt. Laatstgenoemd bureau en andere leveranciers van reclamemateriaal stuurden de facturen (met O.B.) naar A.T.A.-Europa, die zorg droeg voor betaling. Aangezien de promotie- c.q. advertentiekosten een aanzienlijk deel van de totaal beschikbare kredietruimte in beslag namen c.q. nemen zal het aan O.B. betaalde bedrag in de jaren 1987 tot en met 1991 (naheffingstermijn 5 jaar) ook zijn opgelopen. Naar de <u>inschatting</u> van de Rekenkamer gaat het om een bedrag van tienduizenden guldens wat in die jaren aan O.B. is betaald hetgeen naar de maatstaven van de Rekenkamer een aanzienlijk bedrag is.

Naar de mening van de Rekenkamer doet het er voorts niet toe of de facturen al dan niet rechtstreeks door Aruba worden betaald. Van belang is waar volgens de Wet O.B. 1969 de plaats van de dienst is. Aangezien de levering van promotiemateriaal aan A.T.A.-Europa plaatsvindt zou de Nederlandse Belastingdienst zich op het standpunt kunnen stellen dat er wel sprake is van een aan O.B. onderhevige dienst, hetgeen zou kunnen leiden tot naheffingen bij de leveranciers, die op hun beurt zullen trachten deze naheffingen af te wentelen op Aruba c.q. A.T.A.-Europa.

Ten tijde van het onderzoek kon de direkteur van A.T.A.-Europa niet met zekerheid stellen dat een verzoek voor een O.B.-nr. reeds was ingediend. Nu blijkt dat dergelijk verzoek niet zou zijn ingewilligd door de Nederlandse Belastingdienst kan de door de Rekenkamer gegeven aanbeveling ten aanzien van het aanvragen van een O.B.-nr. vervallen.

<u>pag.62</u>: achterstandslijst crediteuren is inmiddels belangrijk teruggebracht zowel v.w.b. 1989 alsook 1990 en 1991.
aanbevelingen: op korte termijn zal een bevoegde financiele medewerker dienen te worden aangetrokken, opdat de administratie verantwoord gevoerd kan worden.

<u>ATA-VENEZUELA</u>

<u>4.5.1.</u> Financiele verantwoording door Z.A.-vertegenwoordigers wordt rechtstreeks aan ATA Aruba afgelegd, o.a. juist vanwege het

tekort aan administratief personeel op het kantoor in Caracas. Zelfs indien er te Caracas geen personeelstekort op administratief gebied zou bestaan, verkiezen wij rechtstreekse verantwoording aan Aruba.
Overigens is de Direkteur voor L.A. ALTIJD nauw betrokken bij de begrotingen voor L.A.
De funktie van secretaresse is inmiddels weer aangevuld.

pag. 66, 67, 68: Geconstateerde feiten: de indruk wordt hier gewekt dat aan de eerlijkheid van de administratie wordt getwijfeld. Indien verder gekeken is dan de neus lang is, dan had o.a. kunnen worden geconstateerd dat de Jazz-Festival gelden WEL zijn verrekend.
De effectiviteit en doelmatigheid van de uitgaven t.b.v. de promotie kunnen slechts aangetoond worden met de cijfers van het Venezolaans toerisme naar Aruba. Dat de Kamer dit niet als voldoende accepteert, is haar "goed" recht. Uiteraard zullen niet alle markten dezelfde verhouding in cijfers tonen; Brazilie is b.v. uitermate duur vergeleken met andere markten.

Reactie Rekenkamer:
Vooropgesteld moet worden dat het niet de bedoeling van de Rekenkamer is aan A.T.A. verantwoording af te leggen over de door haar verrichte werkzaamheden. Bij wijze van uitzondering zal ter toelichting van de reactie van de Rekenkamer wel hierop worden ingegaan.
Met behulp van de door A.T.A.-Venezuela gevoerde administratie kon de Rekenkamer de volledigheid, juistheid en tijdigheid van de verantwoorde ontvangsten en uitgaven niet vaststellen. Er zijn, ook na het stellen van schriftelijke vragen aan A.T.A.-Venezuela onduidelijkheden blijven bestaan. Bijv. A.T.A.-Venezuela kon niet aangeven wanneer de verrekeningen met Stichting "Jazz-festival" hebben plaatsgevonden; aangezien de storting- c.q. bijschrijvingsbewijzen van de bank niet bewaard zijn gebleven kon de Rekenkamer aan de hand van de administratie van A.T.A.-Venezuela niet vaststellen of de Stichting "Jazz-festival" de door A.T.A.-Venezuela voorgeschoten kosten heeft betaald. Toen heeft de Rekenkamer aan de hand van bij derden (i.c. Stichting "Jazz-festival") ingewonnen inlichtingen getracht

vast te stellen of de verrekeningen hebben plaatsgevonden. Ten tijde van het uitbrengen van het concept-rapport was deze informatie nog niet beschikbaar en kon de Rekenkamer niets anders doen dan rapporteren dat deze verrekeningen -voorzover zij heeft kunnen nagaan- niet zijn verrekend. Dus te stellen dat de Rekenkamer niet verder heeft gekeken dan haar neus lang is, is verre bezijden de waarheid. Overigens is het controlemiddel het inwinnen van inlichtingen bij derden overbodig indien de administratie aan de daaraan te stellen eisen voldoet. En als gesteld wordt dat de uitgaven van het "Jazz-festival" wel zijn verrekend dan is dat ten dele (weliswaar voor het overgrote deel) waar. Voorzover de Rekenkamer heeft kunnen nagaan zijn niet alle uitgaven verrekend. Bovendien heeft de Rekenkamer geconstateerd dat een door de Stichting "Jazz-festival" naar A.T.A.-Venezuela verzonden cheque bij een wisselkantoor is verzilverd. Het geïnde bedrag is niet geheel gestort bij de bank. De reden hiervan is de Rekenkamer niet bekend. Naar aanleiding van het resultaat van het door de Rekenkamer ingesteld onderzoek bij derden zal de tekst van het concept-verslag worden aangepast.

<u>pag. 69:</u> ATA-Caracas met aan het Hoofd de Direkteur heeft steeds met het beschikbaar personeel zowel de promotie alsook de administratie naar behoren gevoerd. Uiteraard is er altijd ruimte voor verbetering op voorwaarde echter dat er uitbreiding van personeel plaats vindt.

De gecamoufleerde indikatie als zou de administratie niet steeds eerlijk zijn verlopen, wijzen wij volledig van de hand.

Wij zijn het overigens wel eens met de opvatting van de kamer, dat extra ADMINISTRATIEF personeel dient te worden aangetrokken, o.a. ook t.b.v. betalingen i.v.m. medische behandelingen.

De financiele verantwoording van de L.A. - vertegenwoordigingen dient m.i. rechtstreeks naar Aruba te lopen.

Wij spreken ten stelligst tegen de opmerking als zouden de werkelijke uitgaven van het Jazz-Festival een vertroebeld beeld geven; de afwikkeling hiervan toont namelijk duidelijk het tegengestelde.

Graag zien wij een voorstel tegemoet van de Kamer op welke wijze zij zich een studie voorstelt naar de effectiviteit en doelmatigheid van de uitgaven t.b.v. de promotie.

Reactie Rekenkamer:
De Rekenkamer heeft in het rapport niet anders gedaan dan de tekortkomingen, die zijn geconstateerd, opgesomd. De Rekenkamer heeft geen waardeoordeel gegeven doch alleen vermeld dat de volledigheid, juistheid en tijdigheid van bepaalde grootheden door haar niet kon worden vastgesteld. Voor wat betreft de uitgaven inzake het "Jazz-festival" wordt kortheidshalve naar vorenstaande opmerking verwezen.

CONCLUSIES

Bezettingsgraad: (zie statistieken 1-6)

De Kamer stelt dat de stroom toeristen minder hard is gegroeid dan het aantal beschikbare hotelkamers, wat GEEN GUNSTIGE ONTWIKKELING IS.

Even verderop wordt gesteld - althans de Kamer weerlegt dit niet - dat een toename van het aantal hotelkamers van meer dan 100% in een korte tijdspanne tot problemen kan leiden, omdat zo'n groei in de TOERISTENSTROOM NIET REEEL is. M.a.w. noch P.K.F. noch de Kamer hebben in dezelfde tijdspanne (1986-1990) een verdubbeling van het aantal TOERISTEN verwacht.

EDOCH: Het aantal toeristen is vanaf 1986 t/m 1990 toegenomen met 251551 toeristen, dus met bijna 239%. Voor 1991 zijn de cijfers resp. 320113 en 276%.

Deze cijfers geven de werkelijkheid weer, en deze groei zou niet reeel KUNNEN zijn!!??

Teneinde een bezettingsgraad van 80% te hebben kunnen behouden, zou het aantal toeristen in 1990 588767 moeten hebben bedragen, i.p.v. 432762, en in 1991 656457 i.p.v. 501324. Helaas is dit ons niet gelukt, doch wij vertrouwen dat dit wel het geval zal zijn in de komende jaren.

Reactie Rekenkamer:
Naar de mening van de Rekenkamer tonen de cijfers aan dat de stelling van PKF dat een meer dan verdubbeling van het aantal beschikbare hotelkamers tot problemen kan leiden omdat een evenredige groei van de de toeristenstroom niet reëel is, juist is. M.a.w. indien er slechts sprake was geweest van een verdubbeling van het aantal beschikbare hotelkamers dan had Aruba, alle ove-

rige omstandigheden gelijk veronderstellende, niet te kampen gehad met dalende bezettingsgraden van de hotels.

Doelstelling: het zal thans duidelijk zijn dat de doelstelling van de A.T.A. is het aantrekken van financieel draagkrachtige toeristen, terwijl toch een redelijk aanvaardbare bezettingsgraad wordt behouden.

Door ons te richten op de financieel draagkrachtige toerist wensen wij de van een exclusieve destinatie op te houden, en Aruba aldus te diferentieren van de rest van de Caribbean.

Interne organisatie: zowel de taken en bevoegdheden van het personeel - lokaal en buitenlands -, alsook de wijze waarop deze dienen te worden uitgevoerd, zijn algemeen bekend; immers de ATA bestaat reeds een respectabel aantal jaren, alhoewel onder andere benamingen. Om thans te stellen dat er hieromtrent onduidelijkheid bestaat, zou dan ook inhouden dat er - in het meer dan 30 jaar bestaan van de ATA (Toeristenbureau) - NOOIT enige duidelijkheid heeft bestaan, noch enige richtlijnen noch enige instructies vanuit het hoofdbureau op Aruba.

Toegegeven: in ALLE kantoren is de administratie voor verbetering vatbaar. Daartoe dient vooral in Den Haag en Caracas op zeer korte termijn een administratieve kracht te worden aangesteld. De benoeming van zo'n kracht is in New Jersey reeds een feit. Over de doelmatigheid en effectiviteit van de uitgaven m.b.t. promotie is reeds uitgebreid uitgeweid (zie Caracas), zo ook o.a. over de "local hires" (USA) en de O.B. (Nederland).

Reactie Rekenkamer:

De Rekenkamer wijst U erop dat de onderzoeksperiode loopt van 1986 tot en met 1992 en dat zij nergens heeft gesteld dat A.T.A. gedurende haar hele bestaan geen instructies/richtlijnen heeft gekend. Wat de Rekenkamer heeft kunnen vaststellen is dat er geen schriftelijk vastgelegde richtlijnen/instructies aanwezig zijn en dat het personeel ten tijde van het onderzoek niet van dergelijke instructies/richtlijnen op de hoogte is geweest.

AANBEVELINGEN

Opmerkingen A.T.A.:

Toeristenstroom mag niet ONVERANTWOORD groeien. Wij wensen van Aruba geen Cancun of Sto. Domingo te maken. Wij richten ons eerder op KWALITEIT dan op kwantiteit.

Gaarne zien wij een afdoend uitleg waarom het uitbesteden van de promotie van Aruba aan reclame- en PR bureaus zou moeten worden heroverwogen.

Reactie Rekenkamer:
Gezien het toenemende beslag op de schaarse middelen van A.T.A. door de reclame- en PR-bureau's en gezien de jarenlange ervaring die A.T.A. inmiddels moet hebben opgebouwd op het gebied van promotie van Aruba kan het niet uitgesloten worden geacht dat A.T.A. zelf de promotie met nagenoeg hetzelfde resultaat en veel goedkoper kan verrichten.

Aanbeveling ATA:

Aangezien door het hele rapport in min of meer bedekte termen aantijgingen worden gelanceerd in de richting van fraudulente handelingen, EIST ATA-Aruba thans onverwijld een ACCOUNTANTS - controle in onze filialen in New Jersey, Caracas en Den Haag, opdat zowel de filialen als het Aruba kantoor gezuiverd blijven van enige verkeerde opvatting.

Reactie Rekenkamer:
A.T.A. mag accountantscontrole eisen maar niet van de Rekenkamer. Daarbij moet wel in het oog gehouden worden dat deze controle, gezien de stand van de administratieve organisatie en interne controle en de gebrekkige administratie, zeer kostbaar zal zijn terwijl het beoogde resultaat (namelijk een goedkeurende verklaring bij de verantwoording) niet wordt bereikt.

Alles overziend kan de Rekenkamer niet anders vaststellen dat de opmerkingen van de direkteur van de Direktie Toerisme nauwelijks tot aanpassingen van de tekst van het verslag hebben geleid. Aangezien de Rekenkamer de correctieve maatregelen niet heeft kunnen vaststellen zijn deze niet in de tekst bij de desbetreffende hoofdstukken verwerkt.

Uit de reactie die door de direkteur van de Direktie Toerisme is gegeven meent de Rekenkamer te mogen afleiden dat het rapport als een persoonlijke aanval op deze direkteur wordt beschouwd, terwijl dit geenszins de bedoeling van de Rekenkamer is geweest. De Rekenkamer heeft alle lof voor het bereiken van meer dan een verdubbeling van het aantal toeristen onder moeilijke omstandigheden. Dat neemt niet weg dat de Rekenkamer kritiek heeft op een aantal zaken, die dringend geregeld dienen te worden.

Voor de beoordeling van de doelmatigheid van de advertentie- en PR-uitgaven, mist de Rekenkamer de offertes (minimaal drie) die volgens de Comptabiliteitswetgeving moeten worden aangevraagd bij uitbesteding van werkzaamheden van een dergelijke omvang en vastleggingen van het besluitvormingsproces hieromtrent.

9. Samenvatting

Na de sluiting van de Lago-raffinaderij heeft Aruba zich toegelegd op (een sterke uitbreiding van) de toerisme. Hoewel het streven was om tot een verdubbeling van het aantal beschikbare hotelkamers te komen is er, als de nog niet-afgebouwde hotels worden meegerekend, thans sprake van bijna een verdrievoudiging van het aantal beschikbare hotelkamers.
Tegelijkertijd is een dalende tendentie in de gemiddelde bezettingsgraad van de hotels waarneembaar. De toeristenstroom heeft geen gelijke tred kunnen houden met het aantal beschikbare hotelkamers.
Het is dan ook van belang dat op korte termijn duidelijkheid wordt geschapen omtrent de wijze waarop aan deze ontwikkeling een halt wordt toegeroepen. Diversificatie naar doelgroep en naar landen dient op een weloverwogen wijze te geschieden.

Het belang van toerisme voor Aruba komt o.a. tot uitdrukking in de explosieve groei van de overheidsuitgaven met betrekking tot het -van overheidswege- bevorderen van toerisme, welke taak aan A.T.A. is opgedragen.

A.T.A. heeft sedert 1986 een enorme ontwikkeling doorgemaakt; de aandacht was en is vooral gevestigd op de vergroting van de toeristenstroom naar Aruba. Hierdoor lijken de interne organisatie en administratie aan de aandacht van de A.T.A.-direktie te ontsnappen. Echter, zonder een goed opgezette interne organisatie en administratie zal A.T.A. op den duur niet kunnen functioneren.

Het is daarom geboden dat op korte termijn duidelijkheid wordt geschapen in:

- de doelstelling van A.T.A., welke nader dient te worden gepreciseerd, uitmondende in richtlijnen en instructies, die de A.T.A.-kantoren in het buitenland bij de uitvoering van hun taken in acht moeten nemen;
- functies, taken en bevoegdheden van al het personeel van A.T.A. en in het bijzonder van de (regionale) directeuren en vertegenwoordigers. Duidelijk moet blijken welke bevoegdheden elke functionaris heeft en voor degenen die een beschikkende functie hebben (bijvoorbeeld aangaan van verplichtingen) moet

vaststaan welke verplichtingen zij kunnen aangaan en tot welk bedrag;

- de wijze waarop de administratieve organisatie c.q. interne controle dient te worden opgezet en de administratie dient te worden ingericht;
- de te volgen procedures bij de uitvoering van de werkzaamheden;
- de wijze waarop de opgedragen taken dienen te worden uitgevoerd.

Bij geen enkel bezocht A.T.A.-kantoor is een administratieve organisatie c.q. interne controle aangetroffen die aan de daaraan te stellen eisen voldoet.

Voor wat betreft de administratie en de daaruit voortvloeiende periodieke financiële verantwoordingen zal de A.T.A.-directie -in overleg met de Direktie Financiën- een voor alle A.T.A.-kantoren c.q. -vertegenwoordigingen geldend systeem moeten ontwerpen. Het personeel, belast met de administratie zal, zo nodig, begeleid moeten worden. Tevens is het aan te bevelen een interne controleur aan te stellen die -namens de A.T.A.-direktie- de controle op de financiële verantwoordingen van de A.T.A.-kantoren voor zijn rekening neemt.

Gezien de enorme bedragen die worden uitgegeven aan promotie van Aruba, uitbesteed aan reclame- en PR-bureaus, is het aan te bevelen een studie door een onafhankelijk adviesbureau te laten verrichten naar de effectiviteit en doelmatigheid van deze uitgaven.

Aangezien over de banktegoeden van de A.T.A.-kantoren in het buitenland geen rente wordt vergoed is het aan te bevelen de bevoorschotting van de A.T.A.-kantoren aan te passen aan de werkelijke behoefte aan liquide middelen, met dien verstande dat voor eventueel onvoorziene uitgaven een beperkt overschot aan liquide middelen wordt aangehouden door de A.T.A.-kantoren. Dit vereist wel dat de bevoorschotting tijdig geschiedt.

Waar nodig (met name A.T.A.-V.S.) dient duidelijkheid te worden geschapen in de rechtspositie van het personeel.

Duidelijkheid wordt ook dringend gewenst ten aanzien van de besteding van door A.T.A.-Europa van de bank opgenomen gelden in de periode liggende tussen 1 november 1989 en 13 november 1991 die in het geheel niet of onvolledig/onjuist zijn verantwoord in de administratie. Een besluit dient te worden genomen met betrekking tot de door A.T.A.-Europa te betalen posten (achterstandslijst crediteuren) en de niet-ingehouden loonbelasting e.d. van de losse arbeidskrachten.

Tenslotte dient ten aanzien van A.T.A.-Venezuela een besluit te worden genomen met betrekking tot de vraag of A.T.A.-Venezuela al dan niet de financiële afhandeling van de medische behandelingen van Arubaanse patiënten in Venezuela en de administratie hiervan dient voort te zetten.

Bijlage 1: Statistische gegevens

Tabel 1: Aantal bezoekers, gespecificeerd naar land van herkomst 1986-1991.

Land \ Jaar	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	132.359	161.056	187.930	210.541	245.916	263.449
Venezuela	14.363	16.536	19.694	32.293	50.406	74.708
Nederland	6.184	9.424	15.064	25.297	28.019	35.308
Canada	2.556	3.966	6.729	7.249	14.384	18.589
Brazilië	3.274	2.933	3.718	8.074	18.312	20.152
Zuid-Amerika	12.850	14.559	14.654	14.555	19.930	27.960
Europa	3.108	5.084	9.376	11.742	12.676	19.395
Caribe	5.854	17.455	20.123	32.492	38.305	38.480
Rest Wereld	663	569	685	2.093	4.814	3.283
Totaal	181.211	231.582	277.973	344.336	432.762	501.324

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 2: Aantal bezoekers, gespecificeerd naar land van herkomst, uitgedrukt [redacted] % van het totaal aantal bezoekers 1986-1991.

Land \ Jaar	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	73,0%	69,5%	67,6%	61,1%	56,8%	52,6%
Venezuela	7,9%	7,1%	7,1%	9,4%	11,6%	14,9%
Nederland	3,4%	4,1%	5,4%	7,3%	6,5%	7,0%
Canada	1,4%	1,7%	2,4%	2,1%	3,3%	3,7%
Brazilië	1,8%	1,3%	1,3%	2,3%	4,2%	4,0%
Zuid-Amerika	7,1%	6,3%	5,3%	4,2%	4,6%	5,6%
Europa	1,7%	2,2%	3,4%	3,4%	2,9%	3,9%
Caribe	3,2%	7,5%	7,2%	9,4%	8,9%	7,7%
Rest Wereld	0,4%	0,2%	0,2%	0,6%	1,1%	0,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 3: Absolute groei van het aantal bezoekers, gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n ten opzichte van (:) periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale absolute groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N: / Jaar N-1	1987 / 1986	1988 / 1987	1989 / 1988	1990 / 1989	1991 / 1990	1991 / 1986
Land						
U.S.A.	28.697	26.874	22.611	35.375	17.533	131.090
Venezuela	2.173	3.158	12.599	18.113	24.302	60.345
Nederland	3.240	5.640	10.233	2.722	7.289	29.124
Canada	1.410	2.763	520	7.135	4.205	16.033
Brazilië	- 341	785	4.356	10.238	1.840	16.878
Zuid-Amerika	1.709	95	- 99	5.375	8.030	15.110
Europa	1.976	4.292	2.366	934	6.719	16.287
Caribe	11.601	2.668	12.369	5.813	175	32.626
Rest Wereld	- 94	116	1.408	2.721	- 1.531	2.620
Totaal	50.371	46.391	66.363	88.426	68.562	320.113

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 4: Relatieve groei van het aantal bezoekers, gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n: periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale relatieve groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N: / Jaar N-1	1987 / 1986	1988 / 1987	1989 / 1988	1990 / 1989	1991 / 1990	1991 / 1986
Land						
U.S.A.	21,7%	16,7%	12,0%	16,8%	7,1%	99,0%
Venezuela	15,1%	19,1%	64,0%	56,1%	48,2%	420,1%
Nederland	52,4%	59,8%	67,9%	10,8%	26,0%	471,0%
Canada	55,2%	69,7%	7,7%	98,4%	29,2%	627,3%
Brazilië	- 10,4%	26,8%	117,2%	126,8%	10,0%	515,5%
Zuid-Amerika	13,3%	0,7%	- 0,7%	36,9%	40,3%	117,6%
Europa	63,6%	84,4%	25,2%	8,0%	53,0%	524,0%
Caribe	198,2%	15,3%	61,5%	17,9%	0,5%	557,3%
Rest Wereld	- 14,2%	20,4%	205,5%	130,0%	- 31,8%	395,3%
Totaal	27,8%	20,0%	23,9%	25,7%	15,8%	176,7%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 5: Aantal bezoekers in hotels, gespecificeerd naar land van herkomst 1986-1991.

Land / Jaar	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	128.504	155.048	177.456	191.853	201.379	213.815
Venezuela	11.237	11.715	12.883	19.561	26.580	51.179
Nederland	2.562	4.320	7.498	12.312	11.905	18.249
Canada	2.305	3.631	6.177	6.334	12.608	16.058
Brazilië	3.020	2.739	3.429	7.426	16.728	17.475
Zuid-Amerika	10.203	11.988	11.252	9.577	12.377	18.839
Europa	2.610	4.153	7.901	8.597	8.490	14.156
Caribe	1.408	4.859	4.890	7.923	9.541	12.222
Rest Wereld	364	463	454	1.285	2.669	2.005
Totaal	162.213	198.916	231.940	264.868	302.277	363.998

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 6: Aantal bezoekers in hotels, gespecificeerd naar land van herkomst, uitgedrukt in % van het totaal aantal bezoekers in hotels 1986-1991.

Land / Jaar	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	79,2%	77,9%	76,5%	72,4%	66,6%	58,7%
Venezuela	6,9%	5,9%	5,6%	7,4%	8,8%	14,1%
Nederland	1,6%	2,2%	3,2%	4,6%	3,9%	5,0%
Canada	1,4%	1,8%	2,7%	2,4%	4,2%	4,4%
Brazilië	1,9%	1,4%	1,5%	2,8%	5,5%	4,8%
Zuid-Amerika	6,3%	6,0%	4,9%	3,6%	4,1%	5,2%
Europa	1,6%	2,1%	3,4%	3,2%	2,8%	3,9%
Caribe	0,9%	2,4%	2,1%	3,0%	3,2%	3,4%
Rest Wereld	0,2%	0,2%	0,2%	0,5%	0,9%	0,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 7: Absolute groei van het aantal bezoekers in hotels, gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n ten opzichte van (:) periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale absolute groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N:	1987	1988	1989	1990	1991	1991
Jaar N-1	1986	1987	1988	1989	1990	1986
Land						
U.S.A.	26.544	22.408	14.397	9.526	12.436	85.311
Venezuela	478	1.168	6.678	7.019	24.599	39.942
Nederland	1.758	3.178	4.814	- 407	6.344	15.687
Canada	1.326	2.546	157	6.274	3.450	13.753
Brazilië	- 281	690	3.997	9.302	747	14.455
Zuid-Amerika	1.785	- 736	- 1.675	2.800	6.462	8.636
Europa	1.543	3.748	696	- 107	5.666	11.546
Caribe	3.451	31	3.033	1.618	2.681	10.814
Rest Wereld	99	- 9	831	1.384	- 664	1.641
Totaal	36.703	33.024	32.928	37.409	61.721	201.785

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 8: Relatieve groei van het aantal bezoekers in hotels, gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n: periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale relatieve groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N:	1987	1988	1989	1990	1991	1991
Jaar N-1	1986	1987	1988	1989	1990	1986
Land						
U.S.A.	20,7%	14,5%	8,1%	5,0%	6,2%	66,4%
Venezuela	4,3%	10,0%	51,8%	35,9%	92,5%	355,5%
Nederland	68,6%	73,6%	64,2%	- 3,3%	53,3%	612,3%
Canada	57,5%	70,1%	2,5%	99,1%	27,4%	596,7%
Brazilië	- 9,3%	25,2%	116,6%	125,3%	4,5%	478,6%
Zuid-Amerika	17,5%	- 6,1%	- 14,9%	29,2%	52,2%	84,6%
Europa	59,1%	90,2%	8,8%	- 1,2%	66,7%	442,4%
Caribe	245,1%	0,6%	62,0%	20,4%	28,1%	768,0%
Rest Wereld	27,2%	- 1,9%	183,0%	107,7%	- 24,9%	450,8%
Totaal	22,6%	16,6%	14,2%	14,1%	20,4%	124,4%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 9: Aantal bezoekers "zakelijk", gespecificeerd naar land van herkomst 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	1.037	2.216	6.064	10.815	35.672	40.185
Venezuela	875	1.367	2.228	3.873	10.225	12.217
Nederland	413	792	1.567	2.711	4.613	4.393
Canada	63	118	221	326	1.177	1.662
Brazilië	191	148	194	275	1.052	1.364
Zuid-Amerika	829	865	927	1.053	2.447	2.636
Europa	189	308	659	1.056	2.292	2.881
Caribe	683	2.163	3.509	5.433	7.973	5.308
Rest Wereld	46	29	78	255	900	596
Totaal	4.326	8.006	15.447	25.797	66.351	71.242

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 10: Aantal bezoekers "zakelijk", gespecificeerd naar land van herkomst, uitgedrukt in % van het totaal aantal bezoekers "zakelijk" 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	24,0%	27,7%	39,3%	41,9%	53,8%	56,4%
Venezuela	20,2%	17,1%	14,4%	15,0%	15,4%	17,1%
Nederland	9,5%	9,9%	10,1%	10,5%	7,0%	6,2%
Canada	1,5%	1,5%	1,4%	1,3%	1,8%	2,3%
Brazilië	4,4%	1,8%	1,3%	1,1%	1,6%	1,9%
Zuid-Amerika	19,2%	10,8%	6,0%	4,1%	3,7%	3,7%
Europa	4,4%	3,8%	4,3%	4,1%	3,5%	4,0%
Caribe	15,8%	27,0%	22,7%	21,1%	12,0%	7,5%
Rest Wereld	1,1%	0,4%	0,5%	1,0%	1,4%	0,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 11: Absolute groei van het aantal bezoekers "zakelijk", gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n ten opzichte van (:) n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale absolute groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N: / Jaar N-1 / Land	1987 / 1986	1988 / 1987	1989 / 1988	1990 / 1989	1991 / 1990	1991 / 1986
U.S.A.	1.179	3.848	4.751	24.857	4.513	39.148
Venezuela	492	861	1.645	6.352	1.992	11.342
Nederland	379	775	1.144	1.902	- 220	3.980
Canada	55	103	105	851	485	1.599
Brazilië	- 43	46	81	777	312	1.173
Zuid-Amerika	36	62	126	1.394	189	1.807
Europa	119	351	397	1.236	589	2.692
Caribe	1.480	1.346	1.924	2.540	- 2.665	4.625
Rest Wereld	- 17	49	177	645	- 304	550
Totaal	3.680	7.441	10.350	40.554	4.891	66.916

Bron:Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 12: Relatieve groei van het aantal bezoekers "zakelijk", gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n: periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale relatieve groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N: / Jaar N-1 / Land	1987 / 1986	1988 / 1987	1989 / 1988	1990 / 1989	1991 / 1990	1991 / 1986
U.S.A.	113,7%	173,6%	78,3%	229,8%	12,7%	3.775,1%
Venezuela	56,2%	63,0%	73,8%	164,0%	19,5%	1.296,2%
Nederland	91,8%	97,9%	73,0%	70,2%	- 4,8%	963,7%
Canada	87,3%	87,3%	47,5%	261,0%	41,2%	2.538,1%
Brazilië	- 22,5%	31,1%	41,8%	282,5%	29,7%	614,1%
Zuid-Amerika	4,3%	7,2%	13,6%	132,4%	7,7%	218,0%
Europa	63,0%	114,0%	60,2%	117,0%	25,7%	1.424,3%
Caribe	216,7%	62,2%	54,8%	46,8%	- 33,4%	677,2%
Rest Wereld	- 37,0%	169,0%	226,9%	252,9%	- 33,8%	1.195,7%
Totaal	85,1%	92,9%	67,0%	157,2%	7,4%	1.546,8%

Bron:Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 13: Aantal bezoekers "privé", gespecificeerd naar land van herkomst 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	2.818	3.792	4.410	7.873	8.865	9.449
Venezuela	2.251	3.454	4.583	8.859	13.601	11.312
Nederland	3.209	4.312	5.999	10.274	11.501	12.666
Canada	188	217	331	589	599	869
Brazilië	63	46	95	373	532	1.313
Zuid-Amerika	1.818	1.706	2.475	3.925	5.106	6.485
Europa	309	623	816	2.089	1.894	2.358
Caribe	3.763	10.433	11.724	19.136	20.791	20.950
Rest Wereld	253	90	153	553	1.245	682
Totaal	14.672	24.673	30.586	53.671	64.134	66.084

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 14: Aantal bezoekers "privé", gespecificeerd naar land van herkomst, uitgedrukt [redacted] % van het totaal aantal bezoekers "privé" 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	19,2%	15,4%	14,4%	14,7%	13,8%	14,3%
Venezuela	15,3%	14,0%	15,0%	16,5%	21,2%	17,1%
Nederland	21,9%	17,5%	19,6%	19,1%	17,9%	19,2%
Canada	1,3%	0,9%	1,1%	1,1%	0,9%	1,3%
Brazilië	0,4%	0,2%	0,3%	0,7%	0,8%	2,0%
Zuid-Amerika	12,4%	6,9%	8,1%	7,3%	8,0%	9,8%
Europa	2,1%	2,5%	2,7%	3,9%	3,0%	3,6%
Caribe	25,6%	42,3%	38,3%	35,7%	32,4%	31,7%
Rest Wereld	1,7%	0,4%	0,5%	1,0%	1,9%	1,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 15: Absolute groei van het aantal bezoekers "privé", gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n ten opzichte van (:) periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale absolute groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N: / Jaar N-1 / Land	1987 / 1986	1988 / 1987	1989 / 1988	1990 / 1989	1991 / 1990	1991 / 1986
U.S.A.	974	618	3.463	992	584	6.631
Venezuela	1.203	1.129	4.276	4.742	- 2.289	9.061
Nederland	1.103	1.687	4.275	1.227	1.165	9.457
Canada	29	114	258	10	270	681
Brazilië	- 17	49	278	159	781	1.250
Zuid-Amerika	- 112	769	1.450	1.181	1.379	4.667
Europa	314	193	1.273	- 195	464	2.049
Caribe	6.670	1.291	7.412	1.655	159	17.187
Rest Wereld	- 163	63	400	692	- 563	429
Totaal	10.001	5.913	23.085	10.463	1.950	51.412

Bron:Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 16: Relatieve groei van het aantal bezoekers "privé", gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n: periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale relatieve groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N: / Jaar N-1 / Land	1987 / 1986	1988 / 1987	1989 / 1988	1990 / 1989	1991 / 1990	1991 / 1986
U.S.A.	34,6%	16,3%	78,5%	12,6%	6,6%	235,3%
Venezuela	53,4%	32,7%	93,3%	53,5%	- 16,8%	402,5%
Nederland	34,4%	39,1%	71,3%	11,9%	10,1%	294,7%
Canada	15,4%	52,5%	77,9%	1,7%	45,1%	362,2%
Brazilië	- 27,0%	106,5%	292,6%	42,6%	146,8%	1.984,1%
Zuid-Amerika	- 6,2%	45,1%	58,6%	30,1%	27,0%	256,7%
Europa	101,6%	31,0%	156,0%	- 9,3%	24,5%	663,1%
Caribe	177,3%	12,4%	63,2%	8,6%	0,8%	456,7%
Rest Wereld	- 64,4%	70,0%	261,4%	125,1%	- 45,2%	169,6%
Totaal	68,2%	24,0%	75,5%	19,5%	3,0%	350,4%

Bron:Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 17: Aantal overnachtingen, gespecificeerd naar land van herkomst 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	925.227	1.101.950	1.325.444	1.511.287	1.779.011	1.894.918
Venezuela	71.604	88.756	109.915	218.836	377.036	450.476
Nederland	94.835	128.975	211.617	337.591	371.213	434.016
Canada	20.977	32.923	58.913	64.839	121.499	159.310
Braziliё	19.921	18.740	24.445	52.561	108.521	124.112
Zuid-Amerika	82.784	98.647	109.165	122.609	189.284	255.734
Europa	27.174	46.714	92.756	125.059	141.413	192.517
Caribe	43.142	107.507	141.383	208.934	246.700	228.286
Rest Wereld	5.172	4.152	5.959	15.456	45.316	28.965
Totaal	1.290.836	1.628.364	2.079.597	2.657.172	3.379.993	3.768.334

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 18: Aantal overnachtingen, gespecificeerd naar land van herkomst, uitgedrukt in % van het totaal aantal overnachtingen 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	71,7%	67,7%	63,7%	56,9%	52,6%	50,3%
Venezuela	5,5%	5,5%	5,3%	8,2%	11,2%	12,0%
Nederland	7,3%	7,9%	10,2%	12,7%	11,0%	11,5%
Canada	1,6%	2,0%	2,8%	2,4%	3,6%	4,2%
Braziliё	1,5%	1,2%	1,2%	2,0%	3,2%	3,3%
Zuid-Amerika	6,4%	6,1%	5,2%	4,6%	5,6%	6,8%
Europa	2,1%	2,9%	4,5%	4,7%	4,2%	5,1%
Caribe	3,3%	6,6%	6,8%	7,9%	7,3%	6,1%
Rest Wereld	0,4%	0,3%	0,3%	0,6%	1,3%	0,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 19: Absolute groei van het aantal overnachtingen, gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n ten opzichte van (:) periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale absolute groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N	1987	1988	1989	1990	1991	1991
Jaar N-1	1986	1987	1988	1989	1990	1986
Land						
U.S.A.	176.723	223.494	185.843	267.724	115.907	969.691
Venezuela	17.152	21.159	108.921	158.200	73.440	378.872
Nederland	34.140	82.642	125.974	33.622	62.803	339.181
Canada	11.946	25.990	5.926	56.660	37.811	138.333
Braziliё	- 1.181	5.705	28.116	55.960	15.591	104.191
Zuid-Amerika	15.863	10.518	13.444	66.675	66.450	172.950
Europa	19.540	46.042	32.303	16.354	51.104	165.343
Caribe	64.365	33.876	67.551	37.766	- 18.414	185.144
Rest Wereld	- 1.020	1.807	9.497	29.860	- 16.351	23.793
Totaal	337.528	451.233	577.575	722.821	388.341	2.477.498

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 20: Relatieve groei van het aantal overnachtingen, gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale relatieve groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N:	1987	1988	1989	1990	1991	1991
Jaar N-1	1986	1987	1988	1989	1990	1986
Land						
U.S.A.	19,1%	20,3%	14,0%	17,7%	6,5%	104,8%
Venezuela	24,0%	23,8%	99,1%	72,3%	19,5%	529,1%
Nederland	36,0%	64,1%	59,5%	10,0%	16,9%	357,7%
Canada	56,9%	78,9%	10,1%	87,4%	31,1%	659,5%
Braziliё	- 5,9%	30,4%	115,0%	106,5%	14,4%	523,0%
Zuid-Amerika	19,2%	10,7%	12,3%	54,4%	35,1%	208,9%
Europa	71,9%	98,6%	34,8%	13,1%	36,1%	608,5%
Caribe	149,2%	31,5%	47,8%	18,1%	- 7,5%	429,2%
Rest Wereld	- 19,7%	43,5%	159,4%	193,2%	- 36,1%	460,0%
Totaal	26,1%	27,7%	27,8%	27,2%	11,5%	191,9%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 21: Aantal overnachtingen in hotels, gespecificeerd naar land van herkomst 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	882.253	1.040.154	1.222.299	1.344.432	1.394.187	1.500.567
Venezuela	48.328	53.524	59.380	86.771	117.828	233.926
Nederland	21.850	37.440	74.253	114.058	102.104	167.493
Canada	17.515	29.548	52.196	54.841	104.789	137.943
Brazilië	17.996	17.347	21.653	48.131	97.159	110.191
Zuid-Amerika	52.247	68.601	66.569	56.718	76.114	118.669
Europa	20.140	33.638	72.394	75.221	72.499	133.892
Caribe	6.119	17.704	19.851	27.515	31.260	42.927
Rest Wereld	1.939	2.465	3.248	7.604	16.476	14.951
Totaal	1.068.387	1.300.421	1.591.843	1.815.291	2.012.416	2.460.559

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 22: Aantal overnachtingen in hotels, gespecificeerd naar land van herkomst, uitgedrukt in % van het totaal aantal overnachtingen in hotels 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	82,6%	80,0%	76,8%	74,1%	69,3%	61,0%
Venezuela	4,5%	4,1%	3,7%	4,8%	5,9%	9,5%
Nederland	2,0%	2,9%	4,7%	6,3%	5,1%	6,8%
Canada	1,6%	2,3%	3,3%	3,0%	5,2%	5,6%
Brazilië	1,7%	1,3%	1,4%	2,7%	4,8%	4,5%
Zuid-Amerika	4,9%	5,3%	4,2%	3,1%	3,8%	4,8%
Europa	1,9%	2,6%	4,5%	4,1%	3,6%	5,4%
Caribe	0,6%	1,4%	1,2%	1,5%	1,6%	1,7%
Rest Wereld	0,2%	0,2%	0,2%	0,4%	0,8%	0,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 23: Absolute groei van het aantal overnachtingen in hotels, gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n ten opzichte van (:) periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale absolute groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N Jaar N-1 Land	1987 1986	1988 1987	1989 1988	1990 1989	1991 1990	1991 1986
U.S.A.	157.901	182.145	122.133	49.755	106.380	618.314
Venezuela	5.196	5.856	27.391	31.057	116.098	185.598
Nederland	15.590	36.813	39.805	- 11.954	65.389	145.643
Canada	12.033	22.648	2.645	49.948	33.154	120.428
Brazilië	- 649	4.306	26.478	49.028	13.032	92.195
Zuid-Amerika	16.354	- 2.032	- 9.851	19.396	42.555	66.422
Europa	13.498	38.756	2.827	- 2.722	61.393	113.752
Caribe	11.585	2.147	7.664	3.745	11.667	36.808
Rest Wereld	526	783	4.356	8.872	- 1.525	13.012
Totaal	232.034	291.422	223.448	197.125	448.143	1.392.172

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 24: Relatieve groei van het aantal overnachtingen in hotels, gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n: periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale relatieve groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N: Jaar N-1 Land	1987 1986	1988 1987	1989 1988	1990 1989	1991 1990	1991 1986
U.S.A.	17,9%	17,5%	10,0%	3,7%	7,6%	70,1%
Venezuela	10,8%	10,9%	46,1%	35,8%	98,5%	384,0%
Nederland	71,4%	98,3%	53,6%	- 10,5%	64,0%	666,6%
Canada	68,7%	76,6%	5,1%	91,1%	31,6%	687,6%
Brazilië	- 3,6%	24,8%	122,3%	101,9%	13,4%	512,3%
Zuid-Amerika	31,3%	- 3,0%	- 14,8%	34,2%	55,9%	127,1%
Europa	67,0%	115,2%	3,9%	- 3,6%	84,7%	564,8%
Caribe	189,3%	12,1%	38,6%	13,6%	37,3%	601,5%
Rest Wereld	27,1%	31,8%	134,1%	116,7%	- 9,3%	671,1%
Totaal	21,7%	22,4%	14,0%	10,9%	22,3%	130,3%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 25: Aantal overnachtingen "zakelijk", gespecificeerd naar land van herkomst 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	9.561	19.189	50.907	87.162	270.905	281.760
Venezuela	4.148	7.110	12.455	28.684	59.474	60.497
Nederland	4.995	8.499	18.458	30.276	50.096	47.144
Canada	602	1.036	2.522	3.200	9.778	14.332
Brazilië	1.293	960	1.526	1.804	6.811	8.446
Zuid-Amerika	5.177	5.024	7.079	7.887	18.788	20.983
Europa	2.058	3.369	6.983	13.269	23.829	27.775
Caribe	3.745	9.390	15.902	25.444	41.587	27.815
Rest Wereld	358	304	520	1.526	8.260	5.034
Totaal	31.937	54.881	116.352	199.252	489.528	493.786

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 26: Aantal overnachtingen 'zakelijk', gespecificeerd naar land van herkomst, uitgedrukt in % van het aantal overnachtingen 'zakelijk' 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	29,9%	35,0%	43,8%	43,7%	55,3%	57,1%
Venezuela	13,0%	13,0%	10,7%	14,4%	12,1%	12,3%
Nederland	15,6%	15,5%	15,9%	15,2%	10,2%	9,5%
Canada	1,9%	1,9%	2,2%	1,6%	2,0%	2,9%
Brazilië	4,0%	1,7%	1,3%	0,9%	1,4%	1,7%
Zuid-Amerika	16,2%	9,2%	6,1%	4,0%	3,8%	4,2%
Europa	6,4%	6,1%	6,0%	6,7%	4,9%	5,6%
Caribe	11,7%	17,1%	13,7%	12,8%	8,5%	5,6%
Rest Wereld	1,1%	0,6%	0,4%	0,8%	1,7%	1,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 27: Absolute groei van het aantal overnachtingen "zakelijk", gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n ten opzichte van (:) periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale absolute groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N / Jaar N-1 / Land	1987 / 1986	1988 / 1987	1989 / 1988	1990 / 1989	1991 / 1990	1991 / 1986
U.S.A.	9.628	31.718	36.255	183.743	10.855	272.199
Venezuela	2.962	5.345	16.229	30.790	1.023	56.349
Nederland	3.504	9.959	11.818	19.820	- 2.952	42.149
Canada	434	1.486	678	6.578	4.554	13.730
Brazilië	- 333	566	278	5.007	1.635	7.153
Zuid-Amerika	- 153	2.055	808	10.901	2.195	15.806
Europa	1.311	3.614	6.286	10.560	3.946	25.717
Caribe	5.645	6.512	9.542	16.143	- 13.772	24.070
Rest Wereld	- 54	216	1.006	6.734	- 3.226	4.676
Totaal	22.944	61.471	82.900	290.276	4.258	461.849

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 28: Relatieve groei van het aantal overnachtingen "zakelijk", gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n: periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale relatieve groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N: / Jaar N-1 / Land	1987 / 1986	1988 / 1987	1989 / 1988	1990 / 1989	1991 / 1990	1991 / 1986
U.S.A.	100,7%	165,3%	71,2%	210,8%	4,0%	2.847,0%
Venezuela	71,4%	75,2%	130,3%	107,3%	1,7%	1.358,5%
Nederland	70,2%	117,2%	64,0%	65,5%	- 5,9%	843,8%
Canada	72,1%	143,4%	26,9%	205,6%	46,6%	2.280,7%
Brazilië	- 25,8%	59,0%	18,2%	277,5%	24,0%	553,2%
Zuid-Amerika	- 3,0%	40,9%	11,4%	138,2%	11,7%	305,3%
Europa	63,7%	107,3%	90,0%	79,6%	16,6%	1.249,6%
Caribe	150,7%	69,4%	60,0%	63,4%	- 33,1%	642,7%
Rest Wereld	- 15,1%	71,1%	193,5%	441,3%	- 39,1%	1.306,1%
Totaal	71,8%	112,0%	71,2%	145,7%	0,9%	1.446,1%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 29: Aantal overnachtingen "privé", gespecificeerd naar land van herkomst 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	33.413	42.607	52.238	79.693	113.919	112.591
Venezuela	19.128	28.122	38.080	103.381	199.734	156.053
Nederland	67.990	83.036	118.906	193.257	219.013	219.379
Canada	2.860	2.339	4.195	6.798	6.932	7.035
Brazilië	632	433	1.266	2.626	4.551	5.475
Zuid-Amerika	25.360	25.022	35.517	58.004	94.382	116.082
Europa	4.976	9.707	13.379	36.569	45.085	30.850
Caribe	33.278	80.413	105.630	155.975	173.853	157.544
Rest Wereld	2.875	1.383	2.191	6.326	20.580	8.980
Totaal	190.512	273.062	371.402	642.629	878.049	813.989

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 30: Aantal overnachtingen "privé" gespecificeerd naar land van herkomst uitgedrukt in % van he totaal overnachtingen "privé" 1986-1991.

Jaar / Land	1986	1987	1988	1989	1990	1991
U.S.A.	17,5%	15,6%	14,1%	12,4%	13,0%	13,8%
Venezuela	10,0%	10,3%	10,3%	16,1%	22,7%	19,2%
Nederland	35,7%	30,4%	32,0%	30,1%	24,9%	27,0%
Canada	1,5%	0,9%	1,1%	1,1%	0,8%	0,9%
Brazilië	0,3%	0,2%	0,3%	0,4%	0,5%	0,7%
Zuid-Amerika	13,3%	9,2%	9,6%	9,0%	10,7%	14,3%
Europa	2,6%	3,6%	3,6%	5,7%	5,1%	3,8%
Caribe	17,5%	29,4%	28,4%	24,3%	19,8%	19,4%
Rest Wereld	1,5%	0,5%	0,6%	1,0%	2,3%	1,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 31: Absolute groei van het aantal overnachtingen "privé", gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n ten opzichte van (:) periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale absolute groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N	1987	1988	1989	1990	1991	1991
Jaar N-1	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Land						
U.S.A.	9.194	9.631	27.455	34.226	- 1.328	79.178
Venezuela	8.994	9.958	65.301	96.353	- 43.681	136.925
Nederland	15.046	35.870	74.351	25.756	366	151.389
Canada	- 521	1.856	2.603	134	103	4.175
Brazilië	- 199	833	1.360	1.925	924	4.843
Zuid-Amerika	- 338	10.495	22.487	36.378	21.700	90.722
Europa	4.731	3.672	23.190	8.516	- 14.235	25.874
Caribe	47.135	25.217	50.345	17.878	- 16.309	124.266
Rest Wereld	- 1.492	808	4.135	14.254	- 11.600	6.105
Totaal	82.550	98.340	271.227	235.420	- 64.060	623.477

Bron:Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 32: Relatieve groei van het aantal overnachtingen "privé", gespecificeerd naar land van herkomst, van periode n ten opzichte van (:) periode n-1 over de jaren 1986-1991 en de totale relatieve groei vanaf 1986 t/m 1991.

Jaar N:	1987	1988	1989	1990	1991	1991
Jaar N-1	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Land						
U.S.A.	27,5%	22,6%	52,6%	42,9%	- 1,2%	237,0%
Venezuela	47,0%	35,4%	171,5%	93,2%	- 21,9%	715,8%
Nederland	22,1%	43,2%	62,5%	13,3%	0,2%	222,7%
Canada	- 18,2%	79,4%	62,1%	2,0%	1,5%	146,0%
Brazilië	- 31,5%	192,4%	107,4%	73,3%	20,3%	766,3%
Zuid-Amerika	- 1,3%	41,9%	63,3%	62,7%	23,0%	357,7%
Europa	95,1%	37,8%	173,3%	23,3%	- 31,6%	520,0%
Caribe	141,6%	31,4%	47,7%	11,5%	- 9,4%	373,4%
Rest Wereld	- 51,9%	58,4%	188,7%	225,3%	- 56,4%	212,3%
Totaal	43,3%	36,0%	73,0%	36,6%	- 7,3%	327,3%

Bron:Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.

Tabel 33: **Totaal aantal toeristen per maand**

Jaar / Maanden	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Januari	18.857	20.232	24.904	25.741	31.379	35.703	41.519
Februari	17.156	18.276	26.074	29.556	34.085	36.888	46.648
Maart	17.498	18.209	24.436	31.276	30.178	40.200	37.860
April	16.268	21.084	25.040	31.444	37.663	40.144	49.550
Mei	12.122	17.186	22.159	26.847	30.822	37.495	40.981
Juni	11.778	14.890	21.108	25.842	33.019	40.300	38.386
Juli	14.117	20.511	22.888	30.226	39.217	49.388	49.085
Augustus	14.321	20.401	21.355	26.256	38.985	50.981	50.260
September	11.136	14.699	18.816	23.152	34.772	39.595	
Oktober	13.911	21.251	25.308	31.220	39.128	42.001	
November	17.361	22.783	21.910	30.617	42.195	42.765	
December	16.686	22.060	23.975	32.159	41.319	45.864	
Totaal	181.211	231.582	277.973	344.336	432.762	501.324	

Bron: Aruba Tourism Authority

Tabel 34: **Totaal aantal overnachtingen per maand**

Maanden	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Januari	137.168	151.859	194.911	226.114	280.272	310.843	322.009
Februari	125.148	142.178	196.671	231.384	283.947	291.507	366.035
Maart	121.943	126.542	165.539	218.294	226.312	295.621	269.484
April	111.967	140.092	169.539	219.439	276.777	287.877	337.501
Mei	83.850	114.144	146.396	191.498	234.207	274.666	279.597
Juni	86.156	104.513	142.407	182.488	241.839	292.453	258.134
Juli	101.138	141.432	192.742	258.895	328.856	377.582	366.072
Augustus	97.374	136.160	161.690	207.163	296.133	372.497	368.814
September	71.257	94.167	130.430	174.598	265.669	278.863	
Oktober	94.692	139.518	187.093	236.450	290.418	297.308	
November	118.842	156.490	177.962	236.096	306.333	309.877	
December	141.301	181.269	214.217	274.753	349.230	379.240	
Totaal	1.290.836	1.628.364	2.079.597	2.657.172	3.379.993	3.768.334	

Bron: Aruba Tourism Authority

Tabel 35: Aantal beschikbare hotelkamers per het eind van het jaar

Jaar / Hotel	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Holiday Inn	387	387	387	600	600	600
Playa Linda	60	62	62	193	193	193
Americana (v/h Aruba Caribbean)	206	206	204	327	289	418
Golden Tulip	200	400	400	378	378	378
Palm Beach	202	201	201	173	202	202
Concorde	490	490.	490	475	472	474
Hyatt Regency						360
Sonesta						217
Aruba Royal Club						85
Manchebo	72	75	75	72	72	71
Aruba Beach Club	133	133	133	131	148	131
Divi Divi	152	204	204	203	202	203
Tamarijn	204	201	204	236	214	236
Dutch Village	28	48	48	123	123	122
Bushiri	50	154	154	154	141	145
Talk of the Town	64	63	63	64	63	63
Casa del Mar		32	32	107	166	147
Bucuti Beach		63	63	63	63	63
Caribbean Palm						170
The Mill Resort						89
Amsterdam Manor						55
La Cabana						434
Paradise Beach						47
La Quinta						54
Harbour Town						245
Costa Linda						
Totaal	2.248	2.722	2.720	3.299	3.326	5.202

Bron: Maandstatistieken Aruba Tourism Authority.